



Työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys yrityksen kilpailuedun ja tuloksellisuuden näkökulmasta

Case: Yritys X

Vehmanen, Nina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys yrityksen kilpailuedun ja
tuloksellisuuden näkökulmasta
Case: Yritys X

Nina Vehmanen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2013

Nina Vehmanen

Työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys yrityksen kilpailuedun ja tuloksellisuuden näkökulmasta
Case: Yritys X

Vuosi 2013

Sivumäärä 48

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa perehdytysmateriaali yritys X:n käyttöön. Perehdytysmateriaali koskee yrityksen freelance-työsuhteessa työskenteleviä promootiotyöntekijöitä, ja sen toimeksiantajana on yritys X, jonka käyttöön perehdytysmateriaali tulee. Perehdytysmateriaalia käyttää yrityksen perehdyttäjä yritys X:n perehdytyspäivillä. Yritys X on käymässä läpi suurempaa henkilöstöuudistusta, ja perehdytysmateriaali on osa tätä uudistusta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työntekijöiden perehdyttämistä ja työhyvinvointia yrityksen kilpailuedun ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Näkökulman valitsemisen takia materiaalia oli hieman suppeammin saatavissa. Suurin osa tarvittavasta lähdemateriaalista saatiin Elisa Valviston vuonna 2005 julkaistusta teoksesta, sekä Eija Kjelinin ja Pia-Christina Kuusiston teoksesta, joka on julkaistu vuonna 2003. Lähdemateriaalina toimi myös materiaalia varten kerätyt kyselyvastaukset, perehdyttäjän haastattelu sekä opinnäytetyöntekijän omat kokemukset.

Perehdytysmateriaali on koottu PowerPoint-muotoon, ja se on tarkoitettu perehdytyspäivien rungoksi. Materiaalia ei jaeta työntekijöille. Perehdytysmateriaalin lisäksi tein sen tueksi perehdyttäjälle aiheita avaavan muistion, jossa on käyty tarkemmin läpi käsiteltävät aiheet. Perehdytys tulee tapahtumaan interaktiivisesti, joten materiaalin tarkoituksena on herättää ja avata keskustelua, eikä olla liian yksityiskohtainen ja määräävä.

Opinnäytetyö sekä perehdytysmateriaali olivat ennen julkaisua arvioitavana työpaikkaohjaajalla, joka on samalla tuleva perehdyttäjä. Palautteen mukaan tein pieniä muutoksia materiaaliin. Perehdyttäjä oli pääasiassa erittäin tyytyväinen materiaalin sisältöön ja sitä tukevaan muistioon.

Jatkossa kehityskohteeksi muodostui perehdytysmateriaalin kuvittaminen esimerkkikuvin. Pohdittiin myös mahdollisuutta järjestää testi, joka liittyy perehdytettäviin asioihin, jolloin varmistuttaisiin työhön liittyvien asioiden sisäistämisestä. Testi olisi samalla myös uudelle työntekijälle kanava antaa kirjallista palautetta perehdytyksestä, ja sen tulokset antaisivat yritykselle mahdollisuuden kehittää perehdytysmateriaalia.

Avainsanat: perehdyttäminen, työhyvinvointi, kilpailukyky, tuloksellisuus

Nina Vehmanen

The importance of employees' orientation from the viewpoint of company's competitiveness and productivity

Case: Company X

Year	2013	Pages	48
------	------	-------	----

The purpose of this functional thesis was to produce orientation material for the freelance personnel of company X which is the ordering party of this thesis. The orientation material will be utilized in the orientation days of company X in the future, and it is conducted for the mentor of the orientation. The company X is going through a larger personnel reformation, and the orientation material is a part of this reform.

The theoretical framework of the thesis deals with personnel orientation and the benefits of occupational well-being from the viewpoint of company's competitiveness and productivity. The viewpoint of the thesis limited the amount of available material. A major part of the needed material was collected from various authors, e.g. books of Elina Valvisto (published in 2005), Eija Kjelin and Pia-Christina Kuusisto (published in 2003) were utilized. Source material included also inquiries, an interview of the mentor as well as writer's own work experiences.

The orientation material is a PowerPoint file the purpose of which is to function as a basis of the orientation days. The material is not shared to employees. In addition to the orientation material the memo was conducted dealing with the topics of the study. The purpose of the memo is to help the mentor during the orientation in an interactive way and not to be too determinative and rich in details.

The thesis and the orientation material were evaluated by the writer's superior of company X before publishing. The superior is also the mentor of the orientation. According to the feedback a few changes were conducted to the orientation material. The superior was mostly satisfied with the result of work and the memo.

A suggestion for future development is to add sample pictures to the material. In addition, a test relating to the orientation topics was planned to organize in order to measure the results of the orientation day. The test would also give an opportunity for a new employee to give feedback of the orientation material and facilitate the company to develop the orientation material further.

Keywords: orientation for new employees, occupational well-being, competitiveness, productivity

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Työn tavoitteet	8
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet osana hanketta	9
2.2	Henkilökohtaiset tavoitteet	9
3	Perehdyttäminen käsitteenä	10
3.1	Perehdyttämisen lainsäädäntö	11
3.2	Perehdyttäminen työntekijän näkökulmasta	11
3.3	Perehdyttäminen työpaikan näkökulmasta	12
3.4	Perehdyttämisen vaiheet	13
4	Työhyvinvointi	15
4.1	Yksilön työhyvinvointi	15
4.2	Työyhteisön työhyvinvointi	16
5	Perehdytys ja työhyvinvointi yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvn lisääjänä	17
5.1	Tuottavuus	17
5.2	Kilpailukyky	18
5.3	Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn	18
6	Tutkimuksen toteutus	21
6.1	Tutkimuksen tavoitteet	21
6.2	Kyselytutkimus	22
6.3	Haastattelu	23
7	Tutkimuksen tulokset	23
7.1	Kyselyn tuloksia	24
7.1.1	Perehdytys	24
7.1.2	Työn tuottavuus	24
7.1.3	Työn tarkoitus	25
7.1.4	Perehdyttämisen tarve	26
7.1.5	Markkinoinnin osuus perehdytyksessä	27
7.1.6	Yleiset asiat	27
7.2	Haastattelun tuloksia	28
7.2.1	HR-uudistus	28
7.2.2	Perehdytyksen tavoitteet	29
7.2.3	Perehdytyksen hyödyt yritykselle	29
7.2.4	Haasteet	29
7.2.5	HR-uudistuksen tulokset	30
7.3	Tutkimustulosten luotettavuus ja arviointi	30
8	Projektin tuotos: Perehdytysmateriaali	31
8.1	Suunnittelu ja toteutus	31

8.2	Perehdytysmateriaali	32
8.2.1	Yrityksen perustiedot, missio, arvot ja toiminta	32
8.2.2	Markkinoinnin peruskäsitteet	33
8.2.3	Tapahtumamarkkinointi ja promootiot.....	34
8.2.4	Tuotejako.....	35
8.2.5	Maistatus.....	35
8.2.6	Tuote-esittely.....	36
8.2.7	Myyntipromootio	37
8.2.8	Työprosessi	37
8.2.9	Perehdytysmateriaalin yhteenveto.....	39
8.3	Perehdytysmateriaalin luotettavuus ja arviointi	39
9	Nykytilanne ja prosessi.....	40
10	Toimeksiantajan arviointi ja johtopäätökset	41
11	Itsearviointi	42
	Lähteet	44
12	Kuviot	45
13	Liitteet	46
	Liite 1. Kysely	47
	Liite 2. Haastattelu	48

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa perehdytysmateriaali yritykselle X, joka on helsinkiläinen mainostoimisto. Perehdytysmateriaali on tarkoitettu rungoksi yrityksen perehdytyspäiville, joita järjestetään yritykseen tuleville uusille freelance promootiotyöntekijöille. Materiaali toteutettiin PowerPoint-esityksen muodossa, ja siinä käydään läpi käsiteltävät asiat teemoittain. Materiaalin tueksi tehtiin perehdyttäjälle aiheita avaava muistio. Opinnäytetyö on toiminnallinen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui yritys X:n toimeksiannon perusteella. Perehdytysmateriaalille oli selkeä tarve ja olin omissa opinnoissani siinä vaiheessa, että pystyin toteuttamaan materiaalin opinnäytetyönäni. Koska minulla on aiemmista työsuhteista kokemusta sekä hyvästä että huonosta perehdyttämisestä, oli minun helppo lähteä projektiin mukaan. Perehdytysmateriaalin suunnittelu aloitettiin loppuvuonna 2012, ja se valmistui alkukeväästä 2013.

Yritys X on toteuttamassa suurempaa HR-uudistusta vuonna 2013. Uudistuksen muita osalueita ovat lomakeuudistukset, ohjeistuksien ja sääntöjen selkiyttäminen sekä palkkauudistukset. Perehdytysmateriaali on osa kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä, tuloksellisuutta, sitoutuneisuutta sekä välillisesti parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Yrityksessä ei ole aiemmin ollut vastaavaa perehdytysmateriaalia, joten tähän asti työ on opittu tekemisen kautta. Perehdyttämisen puutteen takia yrityksessä on havaittu ongelmia työntekijöiden kanssa. Perehdytyksen puuttuessa työntekijät tekevät enemmän virheitä eivätkä ole sitoutuneita yritykseen. Tämä aiheuttaa pahimmassa tapauksessa yritykselle asiakkuuden menetyksen.

Työntekijöiden perehdyttäminen on määritelty työturvallisuuslaissa. Perehdyttämisen tarkoituksena on valmistella työntekijä uuteen työhönsä ja varmistaa, että työ suoritetaan turvallisesti ja oikein. Työntekijän perehdyttäminen vaihtelee eri yrityksissä, eikä ole olemassa yhtä ja ainoaa tapaa järjestää perehdytys. Tämä opinnäytetyö käsittelee freelance-työntekijän perehdyttämistä tapahtumamarkkinoinnin työtehtäviin, ja perehdyttämisen metodit on valittu pohjautuen teoriaan sekä aikaisempaan käytännön kokemukseen.

Perehdytysmateriaalin teemoja ovat perehtyminen yritykseen, sen arvoihin ja toimintaan, katsaus markkinointiin ja markkinointiprosessiin, eri promootiotyötyyppeihin sekä työprosessin eri vaiheet ja käytännöt. Perehdytysmateriaali on tarkoitettu sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Materiaali käydään läpi erillisinä koulutuspäivinä, jotka ovat työntekijöille pakollisia. Näin varmistetaan että tarvittavat aiheet käydään läpi, niitä voidaan avata laajemmin ja aiheista voidaan keskustella. Pelkän kirjallisen materiaalin avulla perehdyttämisen riskinä on se, että työntekijä ei sisäistä kaikkea tietoa, jolloin perehdytys jää vajaaksi. Perehdy-

tys on tarkoitettu ensisijaisesti uusille työntekijöille, mutta perehdytykseen kutsutaan myös osa vanhoista työntekijöistä. Yrityksessä on koettu, että myös osa vanhoista työntekijöistä kaipaa järjestelmällisemmän perehdytyksen.

Olen kiinnostunut selvittämään perehdytyksen tuomia hyötyjä yrityksen kilpailuedun ja tuloksellisuuden kannalta. Nuorella, nopeasti kasvavalla alalla harvalla yrityksellä on resursseja kouluttaa järjestelmällisesti omia työntekijöitään, sillä työntekijöiden vaihtuvuus on suurta työn luonteen vuoksi, työntekijät tekevät usein töitä usealle saman alan yritykselle samaan aikaan ja moni yritys kokee, että vaihtuviin promootiotyöntekijöihin panostaminen ei ole kannattavaa. Siksi valitsen opinnäytetyön teoriaosuudessa näkökulmakseni yrityksen ja sen saamat hyödyt työntekijöidensä hyvästä perehdyttämisestä.

2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena oli tuottaa yrityksen käyttöön materiaalia, joka toimii runkona perehdytyspäivinä. Materiaalin tuli olla helposti ymmärrettävää, johdonmukaista sekä täyttää yrityksen asettamat vaatimukset perehdyttämisen tavoitteista. Näitä tavoitteita oli

- antaa uudelle työntekijälle riittävä kuva yrityksen missiosta, arvoista ja toiminnasta
- kertoa työntekijälle markkinoinnista ja sen tuloksellisesta toteuttamisesta
- käydä läpi promootiotyö, sen prosessit ja tarkoitukset

Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään hyödyntämällä opinnäytetyön promootiotyöntekijöiden kyselyn tuloksia, perehdyttäjän haastattelua ja hänen antamaansa perehdytysmateriaalin runkoa, kirjoittajan omia havainnointeja ja kokemuksia perehdyttämisestä sekä työn teoreettista viitekehystä.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen haettiin materiaalia julkaistuista teoksista sekä internetlähteistä. Materiaalia haettaessa oli tärkeää pitää mielessä yllä mainitut työn tavoitteet, joiden avulla perehdytysmateriaalista tuli yrityksen tarpeisiin sopiva ja perusteltu. Teoriaosuuden tarkoituksena oli myös osoittaa, miksi perehdytys on yrityksen tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kannalta tärkeää.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet osana hanketta

Yrityksessä on käynnissä vuonna 2013 HR-uudistus, joka on yrityksen promootiotyöntekijöitä koskeva kokonaishanke. Perehdytyspäivä on yksi suurimmista ja keskeisimmistä osista yrityksen HR-uudistusta. HR-uudistuksen suunnittelu aloitettiin loppusyksystä 2012. Yksi syy yrityksen uudistukselle oli havainnot yrityksen promootiotyöntekijöiden puutteellisista tiedoista koskien työn suorittamista sekä työn vastuista. Nämä puutteet aiheuttavat ylimääräistä työtä yrityksen muille työntekijöille, huonontavat työn laatua, lisäävät kustannuksia sekä pahimmillaan aiheuttavat yritykselle asiakkuuden menetyksen.

HR-uudistus aloitettiin tammikuussa 2013 laatimalla lista tarvittavista toimenpiteistä. Perehdytyspäivän lisäksi muita toimenpiteitä on työnkuvan uudelleenmäärittely ja selkeyttäminen, yhteisten pelisääntöjen luominen ja raporttipohjien sekä lomakkeiden uudistaminen. Näiden kaikkien toimenpiteiden tavoite on lisätä yrityksen promootiotyöntekijöiden työn tuottavuutta, sitoutuneisuutta yritykseen sekä työhyvinvointia. Yrityksen promootiotyöntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntyessä heidän työpanoksensa paranee, joka lisää yrityksen tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Perehdytyksen tarkoituksena on antaa promootiotyöntekijöille riittävät eväät työn tulokselliseen suorittamiseen, joka auttaa yritystä pääsemään liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa.

2.2 Henkilökohtaiset tavoitteet

Henkilökohtainen tavoitteeni oli oppia opinnäytetyön teorian myötä laajemmin, kuinka yritys voi lisätä tuloksellisuuttaan ja kilpailukykyään työntekijöiden hyvän perehdyttämisen myötä. Teorian myötä halusin oppia, mitkä kaikki asiat vaikuttavat promootiotyöntekijän motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja haluun tehdä tulosta yrityksen hyväksi. Näiden asioiden lisääntyessä myös yrityksen kilpailukyky ja tuloksellisuus kasvavat.

Promootiotyöntekijä on freelance-työsuhteessa oleva työntekijä, jolla ei ole jatkuvaa, sitovaa työsuhdetta yritykseen. Haasteet freelance-työntekijän sitouttamisessa ovat erilaisia kun normaalin palkkatyöläisen sitouttamisessa. Työntekijä monessa tapauksessa tekee samantyyppistä työtä kahdelle tai useammallekin yritykselle samaan aikaan, ja valitsee työn sen mukaan, missä sen tekeminen on mielekkäintä. Tämä luo haasteita työtä tarjoavalle yritykselle. Työyhteisön pitää olla työn ohella riittävän houkutteleva, työn tarjota sopivasti haasteita ja työkäytäntöjen tulee olla toimivia.

Tiedostaessani nämä haasteet promootiotyöntekijöiden sitouttamisessa minun oli helpompi lähestyä aihetta ja hakea siihen sopivaa teoriaa ja päästä omiin tavoitteisiini opinnäytetyön osalta.

Opinnäytetyö toiminnallisen osuuden myötä tavoitteenani oli laatia oppimani teorian myötä toimiva ja tarkoituksenmukainen perehdytysmateriaali yrityksen käyttöön. Perehdytysmateriaalin tuli olla yrityksen toiveiden mukainen ja sisältää kaikki ne asiat, jotka valmistavat työntekijän työn tulokselliseen suorittamiseen ja nopeuttavat prosessia, jossa työntekijästä tulee tuottamattomasta tuottava.

3 Perehdyttäminen käsitteenä

Heinosen ja Järvisen (1997, 142) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioon ensi kerran tuleva henkilö kykenee sopeutumaan uuteen työhönsä taikka jo palveluksessa oleva muuttuneeseen tehtäväalueeseen ja työympäristöön.

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi. Yksinkertaisen kuuloiseen tavoitteeseen latautuu paljon mahdollisuuksia, jotka liittyvät suoraan muun muassa työn laatuun, tehokkuuteen, työilmapiiriin, kustannuksiin sekä henkilöstön pysyvyyteen. (Kjelin, Kuusisto 2003, 9.) Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään (Kauhanen 2006, 145).

Perehdyttäminen on myös sosiaalistumisen väline. Se on oppimista talon tavoille sekä arvojen, menettelytapojen sekä yhteisten tavoitteiden hyväksymistä (Lepistö 2004, 59). Perehdyttämisen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden taloon tulleen työntekijän työpanoksesta tulee tuottavaa. Perehdytyksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on vahvistaa työntekijän ymmärrystä yrityksen identiteetistä, joka rakentuu sen strategiasta ja palveluista. Ideaalitilanteessa juurikin yrityksen identiteetti on saanut uuden työntekijän hakeutumaan yritykseen. (Valvisto 2005, 47.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen on keino saada uusi työntekijä nopeammin tuottavaksi. Organisaation kannalta perehdyttämisessä on loppujen lopuksi kyse yrityksen kannattavuuden lisäämisestä ja organisaation strategian toteuttamisesta.

Yrityksen identiteetin kannalta tärkeiden asioiden, kuten yrityksen vision, arvojen ja strategian on tultava työntekijälle tutuksi. Ne henkilöityvät yrityksen johtoon ja lähimpään esimieheen, minkä takia heidän on hyvä olla läsnä uuden työntekijän perehdytyksessä. Perehdytyksen toinen tärkeä tavoite on antaa työntekijälle riittävät työkalut selviytyäkseen uusien me-

netelmien ja työtapojen kanssa. (Valvisto 2005, 49.) Perehdyttämisen vaikutus perustuu sekä sisältöön että tapaan, jolla uusi työntekijä otetaan vastaan. Perehdyttäminen tapahtuu aina avoimessa tilanteessa, jota ei voi tarkoin hallita. Ei siis ole riittävää, että yrityksen visiosta, arvoista ja strategiasta kerrotaan; niiden mukaan pitää myös toimia. (Kjelin, Kuusisto 2003, 45.)

Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen prosessi, johon osallistuu työntekijä, kollegat sekä työhön ohjaaja tai muu työnantajan määrittämä henkilö joka vastaa työntekijän perehdyttämisestä. Tehokas ja laadukas perehdyttämistoiminta parantaa tutkimusten mukaan työoloja, vähentää työn fyysisiä ja psyykkisiä rasitteita ja parantaa työn tuottavuutta. Kaikki nämä yhdessä edistävät organisaation tuloksellisuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä (Heinonen, Järvinen 1997, 144).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) toteavat, että onnistuneessa perehdytyksessä työntekijästä tulee mahdollisimman pian yhteisön toimiva jäsen. Hän saa perusvalmiuden työn suorittamiseen ja samalla työntekijän epävarmuutta, virheiden tekemistä ja jännitystä vähennetään. Työsuoritusta sekä tuottavuutta parannetaan. Ei ole epäselvää, että perehdyttämisestä on sekä yksilölle että organisaatiolle hyötyä.

3.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 §:n mukaan työnantajan on perehdytettävä työntekijänsä. Työturvallisuuslaki määrää, että työntekijä pitää perehdyttää työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin sekä niiden oikeanlaiseen käyttöön. Perehdytys tulee tehdä aina, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa tai uudessa työtehtävässä. (Kangas, 2007, 31).

Voimassa olevan sopimuskäytännön mukaisesti työnantaja on velvoitettu järjestämään tarvittava perehdyttämiskoulutus. Siihen velvoittaa lainsäädäntö. Työntekijää ei saa sijoittaa sellaisiin työtehtäviin perehdyttämättä, joissa on riski työtapaturmiin. (Heinonen, Järvinen 1997, 146.)

3.2 Perehdyttäminen työntekijän näkökulmasta

Jokainen yrityksen palveluksessa oleva henkilö on asemastaan riippumatta yrityksen tuotteiden ja palvelujen myyjä ja samalla yrityskuvan edistäjä. Hänen toimintansa viestittää kuvaa työnantajasta, siksi hänen on oltava tietoinen koko organisaation toiminnasta laajemmin. Työntekijän perehdyttäminen yrityksen toimintaan antaa hänelle mahdollisuuden nähdä oma

työnsä osana organisaation kokonaistoimintaa. Tämä puolestaan auttaa omaan työhön motiivoitumista. (Heinonen, Järvinen 1997, 143.)

Uuteen työpaikkaan perehtyessään työntekijä myös alitajuisesti arvioi, onko hän valinnut oikean työpaikan. Hän vertaa uutta työpaikkaa vanhaan, tekee tiiviisti huomioita kaikesta ja tutkii omia odotuksiaan. Työnantajan tulisikin huolehtia, että työntekijälle ei synny pahoja negatiivisia yllätyksiä ainakaan vahingossa. (Valvisto, 2007.)

Lepistön (2004, 56) mukaan työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, koska

- Epävarmuus ja jännitys vähenevät
- Työyhteisöön sopeutuminen helpottuu
- Kun työ opitaan alusta alkaen tekemään oikein, se sujuu helpommin
- Työntekijän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille
- Mielenkiinto sekä vastuuntunto työtä kohtaa kasvaa
- Työssä oppiminen ja ammattitaidon kehittyminen nopeutuvat
- Työntekijä saavuttaa laatutavoitteet aikaisemmin.

Työyhteisön jäseneksi ei ole aina helppo päästä. Kauan yhdessä työskennelleet ovat jo muodostaneet oman ryhmänsä, jossa on omat vakiintuneet työtavat, normit sekä toimintatavat. Uusi jäsen menee usein ryhmään jännittyneenä, epävarmana ja jopa ahdistuneena. Perehdyttäminen on työntekijälle väline sosiaalistumiseen. Työyhteisöllä on tärkeä rooli uuden työntekijän sosiaalistumisessa, sillä uusi työntekijä on aluksi hyvin riippuvainen työtovereistaan. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttämisen tavoitteena on uuden työntekijän kannalta vähentää jännitystä, epävarmuutta ja virheitä, lisätä työturvallisuutta ja organisaatioon sitoutumista sekä parantaa työtyytyväisyyttä ja työyhteisön yhteistyötä (Kjelin, Kuusisto 2003, 48).

3.3 Perehdyttäminen työpaikan näkökulmasta

Kun kilpailu osaajista on kiihtynyt, työsuhteisiin ei enää suhtauduta elinikäisinä suhteina. Lojaalisuus työnantajaa kohtaan on vaihtunut lojaalisuudeksi itseä tai asiakkaita kohtaan. Yritykset joutuvatkin kilpailemaan asiakkaiden lisäksi myös työntekijöistä. Vaatimattomasti menestyvien työntekijöiden pitäminen ei ole vaikeaa, parhaimpien työntekijöiden sitouttamiseen kykenevät vain harvat. Työntekijä päättää, mihin organisaatioon hän haluaa tulla. Kilpailussa parhaista työntekijöistä voittavat ne organisaatiot, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa. Organisaation suhde henkilöstöönsä näkyy johtamisen ja esimiestyöskentelyn lisäksi henkilöstön rekrytoinnissa, perehdyttämisessä sekä osaamisen ja suorituksen johtamisessa. (Kjelin, Kuusisto 2003, 23.)

Lepistön (2004, 57) mukaan työpaikka hyötyy perehdyttämisestä, koska

- Työn tulos sekä laatu paranevat
- Asenne työtä ja työnantajaa kohtaan muuttuu positiiviseksi
- Virheitä sattuu vähemmän
- Vaihtuvuus pienenee
- Työvälineiden ja kaluston huolto helpottuu, mistä syntyy kustannussäästöjä
- Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan.

Jos yritys etsii kaikessa liiketoiminnassaan tehokkuutta, kannattaa sitä hakea ennen kaikkea perehdyttämisestä. Yritys jättää käyttämättä ison mahdollisuuden, jos uuden työntekijän perehdytys laiminlyödään. Perehdyttämisen aikana yrityksellä on mahdollisuus rakentaa vankka pohja työntekijän sitouttamiselle. Tämä vie yritystä lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita, sillä parhaimmillaan juuri yrityksen identiteetti on saanut uuden työntekijän hakeutumaan yritykseen. Hän on jo esittänyt mielenkiintonsa yritystä ja sen asiakkaita kohtaan. (Valvisto 2005, 47.)

Henkilöstön vaihtuvuus on huomattavasti pienempää niissä yrityksissä, joissa perehdyttäminen suoritetaan huolellisesti, organisoidusti ja joissa siihen on investoitu. Huolellisella perehdyttämisellä varmistetaan henkilöstön pysyvyys ja vähennetään rekrytointikustannuksia. (Heinonen, Järvinen 1997, 146.)

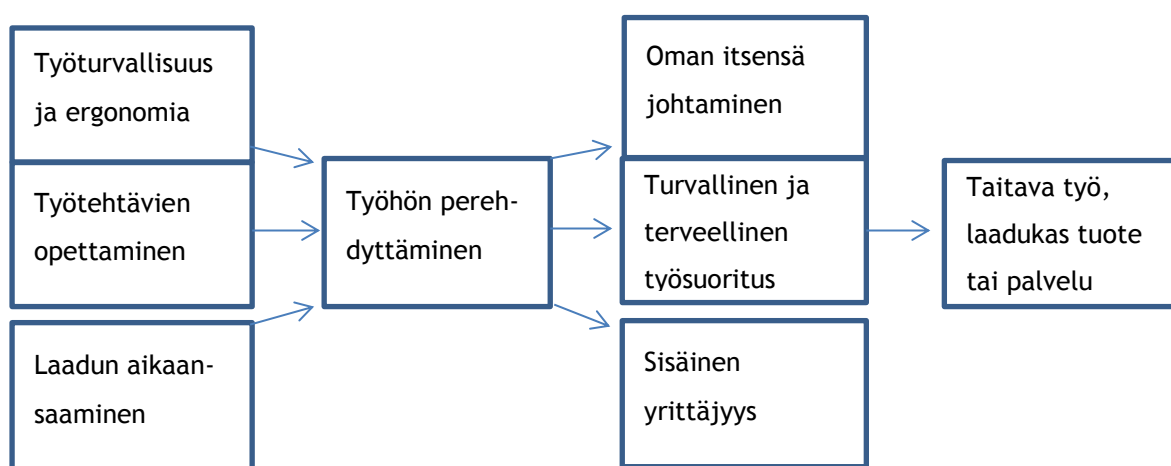
3.4 Perehdyttämisen vaiheet

Esimerkkinä perehdytysmallista on Kjelinin ja Kuusiston (2003, 140) määrittelemä muodollinen perehdytys. Perehdytys tapahtuu tulokkaiden ryhmässä ja on kaikille sama, jolloin perehdyttämiskokemus on yhtenäinen ja ryhmästä muodostuu vertaisryhmä, joka voi tarpeen tullen tukeutua toisiinsa. Muodollinen perehdytys on vakiinnuttava taktiikka, joka aikaansaa helpommin sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

Perehdyttämisen järjestää työnantaja. Työntekijän lähin esimies huolehtii, että uusin tulokas ilmoitetaan seuraavalle koulutuspäivälle ja että hän osallistuu siihen. Hän selvittää työntekijän aiemman työkokemuksen, koulutuksen, odotukset ja tuntemukset. (Lepistö 2004, 59.)

Valvisto (2005, 51) on määritellyt perehdytyksen kaaren seuraavanlaisesti:

1. Ensimmäinen kontakti uuteen työntekijään
2. Ensimmäinen työpäivä, esimiehen tulee olla vastassa
3. Perehdytyksen tarkoitus yrityksen vision, arvojen ja strategian ymmärtämisessä
4. Perehdytysohjelman tavoitteena mahdollisimman lyhyt tuottamattoman työn aika
5. Palautekeskustelu perehdytysjakson lopussa
6. Keskustelun pohjalta esiin nousevien asioiden käsittely
7. Palautteet perehdytysprosessin kehittämiseksi



Kuvio 1: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Lepistö 1998, 2.)

Perehdytyksen prosessin arvioinnin kannalta on tärkeää pitää perehdytysvaiheen loppukeskustelu uuden työntekijän kanssa. Tämä lujittaa työntekijän suhdetta yritykseen, kun hän saa aidosti tuntea tulewansa kuulluksi tässäkin tilanteessa. Tämä auttaa myös hiomaan perehdytysprosessia, ja työnantaja saa tietää miten hyvin uusi työntekijä on päässyt alkuun. Mahdollisiin hankaluuksiin voidaan näin tarttua heti. (Valvisto 2005, 50.)

4 Työhyvinvointi

Vesterisen (2006, 31) mukaan työhyvinvointitoimintaa määrittäessä perusteena on käsite kokonaisvaltaisesta työkyvystä. Tässä käsitteessä työkyky muodostuu kolmesta osatekijästä: työntekijästä, työyhteisöstä ja työympäristöstä. Yksilön työkykyyn vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja lähiympäristö. Työ, jossa perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön suoriutumista ja työkykyä.

Työhyvinvointi mielletään usein vain terveyden ja fyysisen kunnon kehittämiseksi. Käsitteenä se on kuitenkin paljon laaja-alaisempi; työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation toimintatapa, työ, sekä ihminen itse. Henkilöstön työtyytyväisyys puolestaan on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 3 - 4.)

Työhyvinvointi luo työmotivaatiota. Siihen vaikuttavat työn mielekkyys, sisäinen palaute, sisäinen tiedotus, työpaikan ihmissuhteet, henkilöstön organisaatiosidonnaisuus, työhalukkuus sekä ulkoinen palaute. Kaiken pohjalla on esimiestaito. (Heinonen, Järvinen 1997, 61.)

”Työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työssä pysymiseen.” (Vesterinen 2006, 47.)

4.1 Yksilön työhyvinvointi

Henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö, uusien asioiden oppiminen sekä jatkuvan kehittymisen mahdollisuus ovat ihmisen elämässä parhaimmillaan tärkeitä voimavaroja ja elämän mielekkyyttä lisääviä asioita. Työhönsä tyytyväinen työntekijä hyödyttää myös organisaatiota. (Viitala 2009, 212.)

Kauhasen (2007, 195) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä yksilön että organisaation tyydyttävää toimintaa, kuten työn sisällön rikastuttamista, työolojen kehittämistä sekä töiden järjestämistä ja johtamista. Työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät usein työyhteisöön, kuten sen arvoihin tai kulttuuriin.

Työhyvinvointi tarkoittaa yksilön näkökulmasta henkilökohtaista tunnetilaa ja vireyttä. Tähän vaikuttaa suuresti myös koko työyhteisön vireystila. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä niin, että kaikilla on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuneisuus ja innostus tarttuvat, ja synnyttävät työyhteisöön energiaa. Tällä energialla luodaan yrityksen menestys.

Työhyvinvointi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Toinen arvostaa vapautta ja toinen turvallisuutta. Ihminen on kokonaisuus, jossa mielen, kehon ja tunteiden pitää voida hyvin. Koska työ on yhä useammalle suurempi ja keskeisempi osa elämää, heijastuvat myös yksityiselämän ongelmat suoraan työhön. (Ojala, Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. Siinä ensimmäisen tason tarpeita ovat fysiologiset tarpeet kuten ravinto, neste sekä riittävä lepo. Työhyvinvoinnissa fyysinen jaksaminen on työn perusta. Toisella tasolla on turvallisuuden tarpeet, kuten työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus. Kolmannen tason tarpeet liittyvät yksilön haluun kuulua johonkin yhteisöön ja läheisyyden tarve. Sosiaalinen hyvinvointi työssä sitouttaa yksilöä ja auttaa siinä jaksamisessa. Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus syntyy paljolti osaamisesta ja ammattitaidosta. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisesta ja kasvusta, kuten halusta kehittää omaa toimintaansa ja saavuttaa päämääriä elämässään. Päälle voi lisätä vielä henkisyyden ja sisäisen draivin, joihin kuuluu omat arvot, motiivit ja energia. Viime kädessä kun oma hyvinvointi lähtee omasta halusta, omasta itsestä ja omista arvoista. (Ojala, Ahonen 2005, 29.)

4.2 Työyhteisön työhyvinvointi

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikkien yksilöiden työhyvinvoinnista. Työyhteisön kannalta yrityksen kilpailuetu syntyy vasta sitten, kun eri ihmiset osaamiset ja kyvyt yhdistetään. Täsmäosaamisen lisäksi on tärkeää saada myös hiljainen tieto käyttöön yhteisön hyväksi. Tämä edellyttää oikeaa ilmapiiriä ja yhteistyöhön ohjaamista. (Ojala, Ahonen 2005, 33.)

Sekä työnantajalla että työntekijällä on vastuu organisaation työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla kuuluu johdon lisäksi esimiehille ja työntekijöille. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti, sillä hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, tulokseen sekä maineeseen. (Työterveyslaitos 2013.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä työyhteisön muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita ja ongelmat ratkaistaan rakentavasti. Kehittämistyössä suunnataan tulevaisuuteen ja pyritään ennaltaehkäiseviin toimintatapoihin. Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö on motivoitunutta, sitoutunutta ja joustavia muutostilanteissa.

Työn järjestelyissä, johtamisessa sekä työyhteisön toiminnassa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada onnistumisen kokemuksia. Parhaimmillaan työpaikalla ilmapiiri on innostava ja kannustava, jokainen tietää työnsä tavoitteet ja vastuut, pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan

omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2013.)

Ahosen mukaan (2010) organisaation työhyvinvoinnin ollessa kunnossa, ovat yleensä muutkin asiat järjestyksessä. Toimiva työhyvinvointi riippuu ratkaisevasti organisaation johdosta ja esimiehistä.

5 Perehdytys ja työhyvinvointi yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyyn lisääjänä

Työhyvinvoinnin puute on liiketoimintariski. On totuttu arvioimaan laitteiden epäkuntoisiksi, markkinariskejä ja tuoteriskejä. Väärän laiteinvestoinnin voi korvata uudella, ja se maksaa vain rahaa. Harvoin arvioidaan henkilöstöön liittyviä riskejä. Työhyvinvoinnin puute voi aiheuttaa merkittäviä liiketoimintariskejä, jotka ovat suorassa vaikutuksessa yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Huono työviire tarttuu helposti, ja laskee välittömästi yrityksen toiminnan laatua, heikentää täten asiakastyytyväisyyttä ja pienentää yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Viime kädessä yrityksen kilpailukyky heikkenee ja aineeton varallisuus pienenee, joka johtaa kestävästi tuloksentekokyvyn heikentymiseen. (Ojala, Ahonen 2005, 92.)

Salojärven (2006, 49) mukaan työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat tuottavuuden, innovatiivisuuden sekä luovuuden edellytyksiä. Täten työhyvinvoinnin ja osaamisen edistäminen palvelee innovaatioprosessia ja sitä kautta myös yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyä.

5.1 Tuottavuus

Tuottavuuden parantaminen on yritykselle ensiarvoisen tärkeää. Tuottavuus on oikeiden asioiden tekemistä oikealla tavalla, ja oikeiden ihmisten saamista oikeille paikoille. Tuottavuuden kanssa samanaikaisesti on parannettava työelämän laatua. Tuottavuudesta tulee huolehtia tunnistamalla asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia, sekä kehittämällä jatkuvasti niihin paremmin vastaavia palveluja. Yrityksen tuottavuus riippuu aina sen omista teoista, ja poikkeaa näin ollen kannattavuudesta joka on riippuvainen myös maailmanmarkkinoista, talouden suhdanteista sekä valuuttakurssien muutoksista. (Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Tuottavuus mittaa tehokkuutta pidemmällä aikavälillä kun kannattavuus. Tuottavuus mittaa yrityksen resurssien käyttöä, ja on paras suorituskyvyn mittari. Tuottavuus on yksi niistä käsitteistä, jotka pitävät yllä taloudellista hyvinvointia. Tuottavuus on mittari sille, kuinka tehokkaasti resursseja, tässä tapauksessa henkilöstöä, käytetään palveluiden tuottamiseksi. Teknisesti tuottavuus määritellään saatujen tuotosten ja käytettyjen panosten suhteena. Voidaan miettiä, kuinka nopeasti uudesta työntekijästä tulee osaava työyhteisön jäsen ja tätä myöten yritykselle tuottava, sekä yrityksen tuottavuutta lisäävä. (Arvio 2008.)

5.2 Kilpailukyky

Otalan ja Ahosen (2005, 69) mukaan kilpailukyky muodostuu useista eri osatekijöistä, joita on esimerkiksi kustannustehokkuus, tuottavuus, asiakastyytyväisyys sekä kyky uusiutua. Kilpailukykyinen yritys pystyy houkuttelemaan ja rekrytoimaan parhaat osaajat ja pitämään heidät organisaatiossaan. Ollakseen kilpailukykyinen asiakkaan silmissä, sen on oltava kilpailukykyinen myös työntekijöiden silmissä.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 23) kirjoittavat, että työntekijä kilpailuttaa myös työnantajansa. Työntekijä yksin päättää, missä organisaatiossa hän haluaa työskennellä. Organisaatiot, joiden henkilöstöajattelu on uskottavaa, näkyvää ja ulospäin näkyvää, saavat parhaat työntekijät. Oikeanlaisten työntekijöiden löytyminen edellyttää paneutumista organisaation kilpailukykyyn työnantajana. Parhaat työntekijät organisaatioonsa saanut yritys on asiakkaan silmissä kilpailukykyisempi.

Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen työntekijöiden sekä asiakkaiden silmissä. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Toiminnan kannattavuus lisääntyy, kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu. (Huuskonen, 2011.)

5.3 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn


Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen on erittäin merkittävä (Ojala, Ahonen 2005, 73). Sitoutunut työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen, saa siitä tyydytystä ja tekee mielellään enemmän, kun häneltä odotetaan. Yritys hyötyy tästä niin, että vaihtuvuus pysyy luonnollisissa lukemissa. Rahat jäävät osaamisen rakentamiseen, eivätkä hupene sen ylläpitämiseen (Valvisto 2005, 221 - 222.)

Manka (2007, 45 - 47) toteaa, että työelämän kehittyessä negatiivisesti, työntekijöiden jakaminen heikkenee ja organisaatioiden tulokellisuus vähenee. Työhyvinvoinnilla on suora ja kiistaton vaikutus organisaation tuottavuuteen.

On tutkittu, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. Laskelmien mukaan yritykset voivat saada 10 - 20-kertaisina takaisin sen rahan, joka on sijoitettu työhyvinvointiin. Työhyvinvointi kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tulokehitystä. Sen avulla voidaan uusiutua ja jaketaan tehdä hyvää tulosta tulevinakin vuosina. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön työtyytyväisyydellä on todettu olevan yhteyttä yrityksen tehokkuuteen. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa havaittiin, että jotkut yrityksen työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet lisäsivät yrityksen kannattavuutta, vaikkei välitön tuot-

tavuus parantunutkaan. Tämän todennäköinen syy on se, että parantunut työhyvinvointi johti parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen, joka johti asiakkaiden suurempaan maksuhalukkuuteen. (Ojala, Ahonen 2005, 72.)

Ojala ja Ahonen (2005, 73) kuvaavat työhyvinvoinnin ja kilpailukyvyn välistä riippuvuutta seuraavalla kaaviolla:

Toimenpide	Välitön talous- vaikutus	Välillinen talous- vaikutus	Lopullinen talous- vaikutus
 Työhyvinvointi- toimenpiteet	sairaus- ja tapatur- makulut		
		työn tuottavuus	
	tehokas työaika		kannattavuus
		Työn laatu	
	yksilötuottavuus		kilpailukyky
		Tuote- ja prosessi- innovaatiot	
	työprosessi		
	kehitystoiminta		

Kuvio 2: Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (Ojala, Ahonen 2005, 73.)

Yritykset, jotka ovat ottaneet kilpailuedukseen edistyksellisen ja osaavan henkilöstön, ovat vielä harvassa (Valvisto 2005, 164). Laadukas perehdyttäminen lisää työntekijän tyytyväisyyttä, ja yritys saavuttaa tällä kilpailuetua. Puutteellinen perehdytys johtaa työntekijän virheisiin, ja nämä virheet johtavat reklamaatioihin sekä välittömiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia vakavampia ovat asiakkaan menetys ja yrityksen vahingoittunut maine. Asiakkaat kertovat laatuvirheistä toisilleen herkemmin kuin onnistuneesta palvelusta. Pahimmillaan laatuvirhe aiheuttaa suurta haittaa ja tahraa yrityksen imagoa. (Kjelin, Kuusisto 2003, 20.)

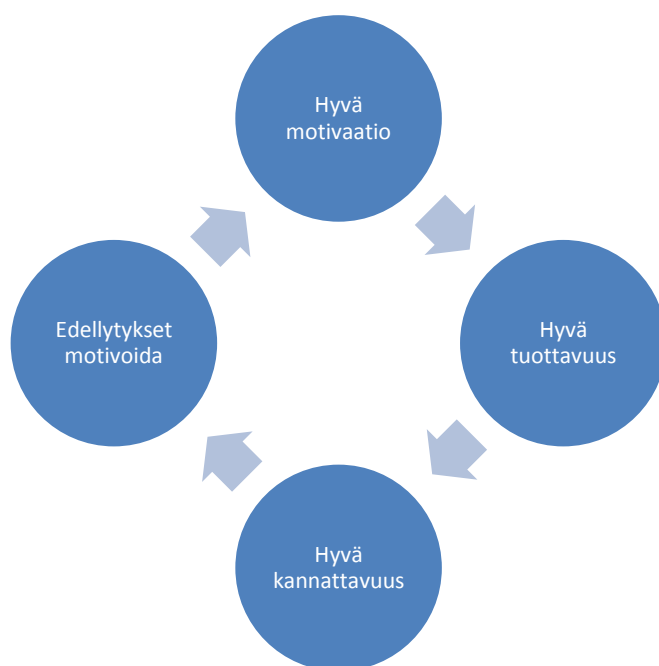
Asiakkaan menetys pienentää kassavirtaa ja hankaloittaa uusasiakashankintaa referenssin menettämisen myötä. Myös asiakassuhteeseen tehdyt investoinnit menetetään, ja uuden asiakkaan hankkimiseen käytettävät menot syövät yrityksen tulosta. Sen sijaan, että yritys kasvat- taisi omaa pääomaa, on mahdollisesti kasvatettu kilpailijoiden asemaa ja pääomaa. Hyvin pe- rehdytetty, työhönsä tyytyväinen työntekijä omaksuu yrityksen liiketoimintaperiaatteet nope- ammin osaksi omaa toimintaa. Organisaation keskeisten toimintaperiaatteiden aikainen omak- suminen lisää myös työntekijän valmiuksia osallistua työyhteisön ja toimintatapojen kehittä-

miseen nopeammin. Tämä tarjoaa osaltaan yritykselle mahdollisuuden uudistaa toimintaansa ja kasvattaa tällä tavoin yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin, Kuusisto 2003, 22.)

Henkilön jaksamiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Henkilöstön monitaitoisuuden ja yhteistyötaitojen lisääminen on osoitettu lisäävän yritysten tuottavuutta ja kannattavuutta. (Lindström 2000; Ojala, Ahonen 2005, 75.)

Työhyvinvointi vaikuttaa laatuun, ja laatu perustuu osaamiseen, motivaatioon sekä asiakkaiden tarpeiden ennakointiin. Tyytyväinen asiakas ei näe syytä vaihtaa pois toimivasta yhteistyöstä. Tyytyväinen asiakas antaa yritykselle myös mahdollisuuden kehittää toimintaansa ja kasvaa asiakkaan kanssa. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa tyytyväisiä asiakkaita, ja tyytyväiset asiakkaat tuovat yritykseen lisää rahaa. (Ojala, Ahonen 2005, 80.)

Hyvä perehdytys ja työhyvinvointi vaikuttavat työmotivaatioon. Heinonen ja Järvinen (1997, 60) kuvaavat motivaatioketjun seuraavasti:



Kuvio 3: Motivaatioketju. (Heinonen, Järvinen 1997, 60.)

Ei ole olemassa helppoa keinoa jolla työntekijä saadaan motivoituneeksi, sitoutuneeksi ja motivaatiota ylläpidetyksi. Siihen pyrkiminen on kuitenkin tärkeää, sillä motivaatio on työn tuottavuuden perustekijöitä. Tuottava työ lisää yrityksen kilpailukykyä, tuloksellisuutta sekä kannattavuutta. (Heinonen, Järvinen 1997, 60.)

6 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella kyselyllä yrityksen nykyisille promootio-työntekijöille sekä tulevan perehdyttäjän haastattelulla. Kyselyn tavoitteena oli saada nykyisiltä työntekijöiltä vahvistus perehdytyksen tarpeellisuudelle sekä ideoita sen sisältöön. Haastattelun tarkoituksena oli saada työn teoriaosuuttakin tukeva näkökulma perehdyttämisen hyödyistä yrityksen tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kannalta.

Kyselyn otanta valittiin harkiten, sillä tutkimukseen haluttiin eri taustalla, työkokemuksella ja työsuhteen pituudella yrityksen palveluksessa olleita työntekijöitä. Näillä kriteereillä valituilta työntekijöiltä oli tavoitteena saada riittävän kattava aineisto mittaamaan tarvetta perehdytykselle, sekä työntekijöiden toiveita perehdytyksessä läpi käytäviin asioihin. Kysely lähetettiin kymmenelle työntekijälle, joista kyselyyn vastasi viisi työntekijää. Vastausprosentti oli heikko, mutta saavutti laadullisesti sille asetetut tavoitteet. Kyselyn kysymykset valittiin niin, että niillä saataisiin vahvistus perehdyttämisen tärkeydelle jatkossa.

Tulevan perehdyttäjän haastattelulla tutkimukseen haluttiin saada työn teoriaosuuttakin tukevaa materiaalia. Haastattelukysymykset laadittiin niin, että näkökulma pysyi perehdyttämisen yritykselle tuomissa hyödyissä. Haastattelussa päästiin asetettuihin tavoitteisiin, sillä vastaukset tukivat kirjoittajan lukemaa teoriaa, ja päästiin samoihin lopputuloksiin. Lopputuloksena oli, että työntekijöiden perehdyttäminen lisää yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Kysely sekä haastattelu toteutettiin samaan aikaan. Sekä kyselylomake että haastattelulomake ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

Tutkimus ja kehittäminen liittyvät usein yhteen, ja kehittämistyössä korostuu myös tutkimuksellisuus. Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan asettaa keskivaiheille jatkumossa, jonka toisessa ääripäässä on tieteellinen tutkimus, ja toisessa kritiikitön arkiajatteluun pohjautuva kehittämistyö. Arkiajattelulla tarkoitetaan kehittäjän omia, perustelemattomia päätelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17.)

6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli saada perusteltu tarve yrityksen perehdytysprosessin kehittämiseksi. Sen tarkoitus oli saada myös perehdytysmateriaaliin aineistoa työntekijöiden tärkeiksi kokemien asioiden kannalta, sekä todentaa teoriaosuudessa kuvattu ketju työntekijöiden perehdyttämisestä vaikutuksista yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn.

Työntekijöille suunnattu kysely oli myös osoitus siitä, että heidän mielipidettään kuunnellaan perehdytystä suunniteltaessa. Vanhat työntekijät joutuvat usein sijaikärsijöiksi huonosta pe-

rehdytyksestä, sillä työkeikoilla he joutuvat oman työnsä ohella perehdyttämään uusia työntekijöitä, joka vie heidän aikaansa oman työn suorittamiselta.

Promootiotyö on melko uusi ala ja työllistää pääsääntöisesti nuoria. Työsuhteet ovat pääsääntöisesti lyhyitä, sillä työtä tehdään opiskelujen ohella tai välivuosina. Perehdyttämisen puute ja täten vaikea alku työsuhteelle voi murentaa työntekijän motivaatiota tehdä töitä juuri kyseiseen yritykseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, kokivatko työntekijät suunnitelmallisen perehdyttämisen puutteen vaikuttaneen heidän työnsä tuottavuuteen alussa verrattuna nykytilanteeseen.

6.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli saada yrityksen nykyisiltä työntekijöiltä palautetta nykyisestä perehdyttämisestä, sekä ideoita ja parannusehdotuksia uuteen perehdyttämismateriaaliin. Työntekijöille tarkoitettu kyselylomake laadittiin teorian pohjalta niin, että sillä saataisiin mahdollisimman avoimia vastauksia koskien yrityksen perehdytystä.

Kyselytutkimuksessa kysely lähetettiin yhteensä kymmenelle yrityksen työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 5, vastausprosentin ollessa 50%. Kyselyn vastaanottajaksi valikoitiin sekä uusia että vanhoja työntekijöitä mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi. Vastausaika oli lyhyt, ainoastaan yksi viikko. Pidempi vastausaika olisi mahdollisesti lisännyt vastausprosenttia. Kyselyssä oli yhteensä viisi kysymystä sekä lopussa mahdollisuus kommentoida aihetta omin sanoin. Kysely toteutettiin laadullisena.

Vaikka vastausprosentti ei ollut toiveiden mukainen, saatiin kyselyllä kuitenkin riittävä ja haluttu tieto. Vastaaajissa oli otanta työntekijöistä eri taustalla, työkokemuksella ja työsuhteen pituudella.

Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävydestä. (Ojasalo ym. 2009, 41).

Kyselyn tarkoitus oli selvittää työntekijöiden kokema tarve perehdyttämiselle. Koska työntekijät on perehdytetty hyvin vaihtelevasti tähän asti ja pääsääntöisesti työn ohella, tiedettiin jo ennalta että järjestelmälliselle perehdyttämiselle oli yrityksessä tarve, jolle halusin vahvistuksen myös työntekijöiltä itseltään.

6.3 Haastattelu

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen tärkeys yrityksen näkökulmasta. Haastattelukysymykset laadittiin opinnäytetyöhön luettua teoriaa peilaten, ja teorialle pyrittiin saamaan vahvistus haastattelun avulla.

Haastattelun kohteena oli yrityksen tuleva perehdyttäjä, jolla on runsaasti aiempaa kokemusta promootiotyöntekijöiden perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. Koin tärkeäksi haastatella juuri häntä, sillä hän osasi vastata kysymyksiini myös perehdyttämisen tärkeydestä yrityksen tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn lisääjänä. Lähetin haastattelukysymykset haastateltavalle etukäteen, jotta hänellä oli aikaa perehtyä niihin ja sain haastattelusta laadullisesti paremman.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Haastattelussa saadaan nopeallakin aikavälillä kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelun tarkoituksena voi olla jo tiedossa olevien ongelmien selventäminen ja tiedon syventäminen. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, on haastattelulla mahdollista saada tietoa joka avaa uusia näkökulmia. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen tärkeys vielä melko uudella ja työntekijöiden suuren vaihtelun omaavalla alalla, jolla kuitenkin työntekijät ovat yrityksen yksi suurimmista kilpailukyvyn lisääjistä. Haastattelu vahvisti omia ennakkokäsityksiäni perehdyttämisen tärkeydestä valitsemani näkökulman, eli yrityksen tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kannalta.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusta varten saatiin viisi kyselyvastausta, sekä haastateltiin yhtä henkilöä yrityksestä. Tutkimuksessa saatiin ennalta odotettuja tuloksia. Ainoastaan yhden kyselytutkimukseen vastanneen vastaukset poikkesivat muista, mutta koska perehdytys ja sen tarpeellisuus koetaan yksilötasolla hyvin erilaisesti, oli poikkeuksellisuus myös odotettavissa. Koska kyselytutkimus toteutettiin omalla nimellä, piti kysymykset muotoilla niin, että vastaajat eivät kokeneet niihin vastaamisen vaikuttavan heidän työsuhteeseensa. Olin tyytyväinen erityisesti kahden vastaajan aiheeseen perehtymisestä ja rehellisistä vastauksista.

Myös haastattelun tulokset olivat ennakoitavissa. Tämä perustui osaltaan jo aiempiin keskusteluihin haastatellun kanssa. Silti haastattelussa nousi esiin uusia, tutkimuksen kannalta oleellisia asioita.

7.1 Kyselyn tuloksia

Kyselyvastauksissa nousi selkeästi esiin työntekijöiden kokema tarve suunnitelmalliselle perehdyttämiseksi. Osa vastaajista oli saanut erään asiakkaan järjestämän tuotekoulutuksen, joka perehdyttää esiteltäviin tuotteisiin, mutta käytännön asioihin, kuten esimerkiksi esittelypisteiden rakennukseen tai yrityksen sisäisiin asioihin ei ole koulutettu tarpeen vaatimalla tavalla. Ainoastaan yksi vastaaja koki, ettei perehdytykselle ole tarvetta. Heinosen ja Järvisen mukaan perehdytyksen puuttuminen on työturvallisuusriski.

7.1.1 Perehdytys

Kysyttäessä kuinka henkilö perehdytettiin työhönsä yrityksessä, olivat vastaukset melko yhtenäisiä. Kukaan vastaajista ei ollut saanut suunnitelmallista, kaiken kattavaa perehdytystä tai kirjallista materiaalia mukaansa koskien yleisiä asioita. Haastattelutilanteessa oli kerrottu pintapuolisesti yrityksen toiminnasta sekä promootiotyön vaatimuksista. Ennen ensimmäistä työkeikkaa yksi oli saanut henkilökohtaisen perehdytyksen kyseiselle keikalle, muut vastaajista ainoastaan työkeikkaa koskevan kirjallisen ohjeistuksen.

Kun kävin haastattelussa, minulle kerrottiin yleisesti firman toimintamallista ja promootiokeikoista. Mitään sen tarkempaa perehdytystä en saanut. Eka keikka meni aikoinaan aikalailla tekemisen kautta opetellessa, proikkarin (projektipäällikkö) neuvot tuli silloin tarpeeseen!

Perehdytys oli siis yhtä henkilöä lukuun ottamatta vastaajille itseopiskelua ja työn kautta oppimista. Yksi vastaajista koki tämän riittäväksi itselleen. Kyseinen henkilö on tehnyt aikaisemmin promootiotyötä eri yrityksessä eli tietyt käytännöt, kuten esimerkiksi esittelypisteiden rakentamisen tekniikka oli tuttua.

7.1.2 Työn tuottavuus

Työn rutiineihin ja käytäntöihin sisään pääseminen vaihteli vastaajilla paljon. Yksi vastaajista koki päässeensä työhön sisään hyvin jo ensimmäisen työkeikkansa jälkeen, kun taas toisella siihen meni jopa neljä kuukautta. Syitä suuriin vaihteluihin löytyy työntekijän oman oma-aloitteisuuden ja työhistorian lisäksi myös työkeikkojen erilaisuudesta - käytännöt vaihtelevat suurestikin eri asiakkaiden keikoilla. Myös esiteltävissä tuotteissa on suuria eroja, jotkut tuotteet ovat helppo omaksua, kun taas toiset vaativat itsenäistä opiskelua ja harjoittelua. Myös esittelypisteiden rakenteet ovat asiakkaasta riippuen aina yksinkertaisista erittäin hankaliin ja aikaa vieviin kokonaisuuksiin.

Käytännössä mahdoton sanoa, joka päivä oppi jotain uutta vielä puolen vuoden jälkeenkin. Briiffin (keikkakohtainen ohjeistus) perusteella tietysti oletin käytäntöjä aika paljon, joten muutamassa päivässä tärkeimmät asiat. Jälkikäteen ajateltuna aikaa kului yhteensä varmaan helposti 3 - 4kk.

Vastaajien arvioidessa oman työnsä tuottavuutta verraten sitä nykytilanteesta alkutilanteeseen, saatiin selkeästi yhteneväisiä vastauksia. Yksi vastaajista jätti vastaamatta tähän kysymykseen lyhyen työhistoriansa takia. Muiden osalta vastaukset olivat samankaltaisia, ja esiin nousi erityisesti käytännön työn tekemiseen liittyvät aiheet. Yksi henkilö oli ohjeistettu olemaan työpaikalla kellonaikaan X, ilman perehdyttämistä esimerkiksi auton pakkaamiseen, esittelypisteen rakentamiseen tai itse työhön. Hän koki, ettei hänestä ollut juuri apua ensimmäisellä työkeikalla, sillä keikka meni työtä opetellessa. Lepistön mukaan perehdytyksen myötä työntekijä saavuttaa hänelle asetetut laatuavoitteet nopeammin, ja virheitä sattuu vähemmän.

7.1.3 Työn tarkoitus

Alkuvuodesta 2013 julkaistiin HR-uudistuksen ensimmäinen dokumentti, eli promoottorin opas ja palkkaohjeistus. Oppaassa käydään läpi käytäntöjä liittyen yrityksen toimintatapoihin ja palkkaukseen, tarkoituksena selkeyttää aikaisempia, epäselviä ohjeita. Tämän asian yksi vastaaja nostikin esille työtä helpottavana asiana.

Jos vuodenvaihteessa 2011 - 2012 olisi ollut tarjolla esimerkiksi nykyään olemassa oleva ”promoottorin opas”, olisi sillä päässyt hyvin alkuun. Paremmalla ja kattavammalla laiteperehdytykselläkin olisi päästy pitkälle ensimmäisiä keikkoja ajatellen. Olisi lisäksi auttanut, jos olisi tiennyt enemmän promotiivisesta yleisesti; mikä toimii asiakkaisiin, mikä ei. Suurin osa asioista on tullut opittua itse kokeilemalla.

Vaikka esittelypisteiden rakentamisen saattaakin oppia nopeasti työtä tekemällä, on promotiivisen päätarkoituksen monelle pitkään epäselvää. Joidenkin vastaajien pitkä perehtymisaika työhön on varmasti osittain selvitettävissä tällä - heille ei ole ollut kovin selkeää mitä heiltä odotetaan ja mitä työ pitää sisällään. Ei tiedetä miten lähestyä kuluttajia luontevasti tai mitkä ovat työn tavoitteet suuremmissa mittakaavoissa. Ilman selkeää työnkuvaa ja tavoitteiden asettamista työntekijän on myös vaikea arvioida omaa työssä onnistumistaan.

7.1.4 Perehdyttämisen tarve

Kysyttäessä tarvetta erilliselle promootiotyöhön perehdyttämiselle saatiin hieman kahtia ja kaantuneita vastauksia. Vastaajista, jotka kokivat, että tarvetta ei ole, toinen oli henkilö jolla oli jo aikaisempaa kokemusta promootiotyöstä ja toinen oli saanut henkilökohtaisen perehdytyksen ensimmäiseen työkeikkaansa.

Perehdytyksen tarpeelliseksi kokeneet perustelivat tarpeen työn vaativuudella ja eri vaiheilla. Työkeikkaan sisältyy pakettiauton pakkaaminen, esittelypisteiden kokoaminen, itse promootiotyö sekä esittelypisteen purkaminen päivän päätteeksi. Ensikertalainen ei tiedä missä mitään tavaraa säilytetään tai välttämättä edes miltä ne näyttävät. Monet termit joita tapahtumatuotannossa käytetään, ovat uudelle työntekijälle täysin tuntemattomia.

Myös uuden kiertueen alkaessa on vanhakin työntekijä jälleen uuden edessä. Esittelypiste saattaa olla useammankin tunnin kokoamisen työ, jossa kaikkien osallisten pitäisi olla perillä kuinka piste rakennetaan. Jos paikalla on vain yksi henkilö, joka tietää kuinka piste tulee rakentaa, joutuu hän samalla myös ohjeistamaan muita ja työ hidastuu merkittävästi. Tässä kysymyksessä nousikin esille perehdyttämisen tärkeys läpi työntekijän työsuhteen - ei riitä että perehdytetään työsuhteen alussa, vaan perehdytyksen pitää olla jatkuvaa ja tarpeeseen pohjautuvaa.

Keikoilla tänäkin päivänä moni esimerkiksi viime syksynä aloittanut promootori kyselee asioista, jotka liittyvät nimenomaan yrityksen käytäntöihin. Asiat liittyvät milloin mihinkin arkipäiväiseen asiaan, jotka voisi käydä läpi ennen keikoille lähtöä. Keikoilla törmää usein myös siihen, että muut eivät tiedä jostain firman käytännöstä ja ihmettelevät, miksi teen jotain niin kuin teen.”- Se on vaan firman käytäntö ja niin minulle on kerrottu toivottavan tehdä.”. Työt helpottuisivat ja välillä myös nopeutuisivat huomattavasti, jos asioihin, esim. ständin (esittelypisteen) kasaamiseen, tavaroiden pakkaustapoihin, yms. asioihin olisi selkeästi informoidut firman käytännöt, jotka myös muut, vähemmän tiettyjä keikkoja tekevät tietäisivät. Esimerkkinä eräs kiertue vuosi sitten keväällä, jolloin ensimmäisellä keikalla Kampissa tehtiin kiertueeseen liittyviä käytäntöjä, jotka tiesi aikalailla vain paikalla olleet, jotka minun oli aina keikoilla välitettävä eteenpäin. Ei ollut kaikista toimivin tapa, mutta silloin aika moni asia oli kaikille uutta.

Vastaajat kokivat, että perehdyttämisen puute heikentää heidän työpanostaan heidän joutuessa samalla opettamaan uusia työntekijöitä. Jossain määrin tämä on välttämätöntä sillä

kaikkea tietoa ei voida perehdytykselläkään siirtää, mutta yllä olevassa kommentissa esiin nostettu asia yrityksen käytäntöihin liittyvistä kysymyksistä olisi perehdytyksellä ratkaistavissa.

7.1.5 Markkinoinnin osuus perehdytyksessä

Esiin nostettiin myös markkinoinnin perusasioiden kouluttamisen tärkeys:

Työntekijöille olisi hyvä opettaa myös promootiotyöstä ja etenkin markkinoinnista asioita. Kaikki ei välttämättä ymmärrä pienienkin asioiden merkitystä markkinoinnissa, jotka olisi hyvä käydä ihan kouluttamalla läpi. Ihan yleisiä asioita, joita ainakin ammattikorkeassa opetetaan markkinoinnista; kuluttajien kohtaamisesta, käyttäytymisestä, mitä voi sanoa kullekin ihmiselle ja mitä ei, millaiset asiat vaikuttavat asiakkaiden mielikuviin, miten maksimoidaan promootion hyöty, yms.

Promootiotyön ollessa yksi osa isompaa markkinointiympyrää ja kuuluen kiinteästi myös yrityksen muuhun markkinointiin, olisi markkinoinnin peruskäsitteiden kouluttaminen työntekijöille tärkeää. Heidän voi olla vaikea ymmärtää työnsä syvempää tarkoitusta ilman ymmärrystä siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa suuremmissa kuvassa yrityksen brändiin ja imagoon kuluttajien silmissä.

7.1.6 Yleiset asiat

Kyselyssä vastaajat saivat myös vapaasti kirjoittaa ajatuksiaan aiheeseen liittyen. Tässä nousi esiin turhautuminen siitä, kun uusien työntekijöiden perehdyttäminen jätetään usein vanhojen työntekijöiden harteille. Oman työpanoksen koetaan kärsivän siitä, kun vastailleen sellaisiin kysymyksiin joihin vastauksen pitäisi tulla yritykseltä itseltään. Työntekijöillä on usein myös omat työtapansa eikä välttämättä oikeaa tietoa yrityksen toimintatavoista. Joskus myös niin olennainen asia, kun tuotekoulutus on jätetty vanhojen työntekijöiden harteille. Tässä riskinä on myös vääränlaisen tiedon siirtyminen uudelle työntekijälle, ja pahimmassa tapauksessa yrityksen asiakkaan maineen vaurioituminen.

Olipa niitä pari sellaistaakin keikkaa missä uudelle promoottorille oli pidettävä ”tuotekoulutus” kun eivät tienneet, että mitä ollaan promoamassa ja miten se toimii.

On vähän kyseenalaista, että joillekin keikoille (varsinkin tuote-esittelyt) on hankittu promoottori hätäisesti hirveällä kiireellä, että kunhan vaan saadaan keikalle mukaan vaikka ei tiedä tuotteesta yhtään mitään. Tämä ei voi olla ke-

nenkään etu. Mielestäni tuote-esittely keikoille mentäessä vaatimuksena tulisi ehdottomasti olla kyseisen tuotteen koulutuksen käynti ennen keikkaa, eikä ”lue tuotetta koskevat tiedot äkkiä netistä kunhan vaan pääset keikalle”-mentaliteetti. Asiakashan haluaa, että hänen tuotetta pystytään esittelemään parhaalla mahdollisella tavalla.

Myös esittelypisteen visuaalinen ilme ja siisteys pitää perehdyttää erään vastaajan mielestä. Hänen vastauksessaan käy ilmi, että se ei ole kaikille työntekijöille itsestään selvää. Eräälle kiertueelle laadittiin visuaalisen ilmeen ohjeistus, joka oli ollut toimiva ja visuaalinen ilme oli pysynyt yhtenäisenä sekä samalla helpottanut promootoreiden työtä.

7.2 Haastattelun tuloksia

Haastattelun kohteena oli yrityksen tuleva perehdyttäjä sekä yrityksessä tuottajana toimiva henkilö. Aikaisemmin omaa, muun muassa promootiotyöntekijöitä välittänyttä yritystä johtaneena ja useita promootiotyöntekijöitä kouluttaneena hän oli mielestäni oikea henkilö haastattelun kohteeksi.

Haastattelussa kävimme ensin läpi tarpeet HR-uudistukselle, eli mitkä asiat johtivat uudistuksen syntyyn ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tämän jälkeen käsitelimme perehdyttämisen etuja niin yrityksen kun sen asiakkaidenkin näkökulmasta. Haastattelun lopuksi käytiin läpi promootiotyöhön ja promootiotyöntekijöihin liittyvät haasteet sekä niiden ratkaisut.

7.2.1 HR-uudistus

HR-uudistukselle oli haastateltavan mukaan useita syitä. Uudistuksen tarve oli havaittu jo aikaisemmin, mutta sen suurin syy oli syksyllä 2012 ilmi tulleet puutteet promootiotyöntekijöiden työskentelyssä, näistä johtuneet ongelmat tuotannossa ja tätä kautta asiakasreklamaatiot. Näiden syiden takia lähdettiin rakentamaan uudistusta, joka tähtää korkeampaan työn laatuun, työntekijöiden pysyvyyteen ja parempaan osaamiseen. Uudistuksella pyritään saamaan tasalaatuinen henkilöstö, joka palvelee yrityksen lisäksi paremmin myös sen asiakkaita. Ongelmat, jotka johtivat uudistuksen tarpeeseen, lähtivät asiakkaalta mutta johtuivat yrityksestä sisäisistä ongelmista.

7.2.2 Perehdytyksen tavoitteet

”Ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki.” Haastateltavan mukaan yksi heikompi lenkki huonontaa koko tiimin tulosta, ja koulutus on yksi ratkaisu tasalaatuisen työn turvaamiseksi. Käsiteltäessä perehdytyksen etuja esiin nousi sen motivoiva vaikutus sekä pysyvyyden ja sitoutuneisuuden lisääntyminen. Työntekijän perehdytys auttaa työntekijää tunnistamaan mitä häneltä odotetaan ja kirkastamaan työnkuvaa. Tämä edesauttaa työn tekemisen laatua, työn tulosta ja parempaa toteutusta, joka johtaa lopussa asiakastyytyväisyyteen.

Perehdytys antaa työntekijälle tavoitteet joita kohti pyrkiä, joka puolestaan antaa eväät työssä onnistumiseen ja annettujen odotusten täyttämiseen. Työntekijälle pitää kertoa mitä häneltä odotetaan, jotta hän voi nämä odotukset täyttää. Odotusten viestiminen riittävän selkeästi on kaiken ydin. Työtyytyväisyys ja motivaatio vaikuttavat monilla osa-alueilla, ja perehdytys on yksi keino näiden lisäämiseen.

7.2.3 Perehdytyksen hyödyt yritykselle

Asiakkaan imagon ja brändin ollessa kyseessä, perehdytetty ja koulutettu henkilökunta on selkeä etu yritykselle asiakasnäkökulmasta. Silloin, kun henkilökunta on koulutettua ja kenties työ suoritetaan asiakkaan imagon ja brändin mukaisesti, asiakas ja työpaikka hyötyvät. Odotusten mukaisesti ja tehokkaasti tehty työ säästää kustannuksissa. Kustannussäästöjä syntyy, kun ei mene ylimääräistä aikaa asioiden korjaamiseen tai ongelmien torjumiseen. Tämä on selkeä kilpailuetu yritykselle; koulutettu ja kustannustehokas henkilöstö takaavat korkean työn laadun pienemmillä kustannuksilla.

7.2.4 Haasteet

Kysyttäessä freelancereiden sitouttamiseen liittyvistä haasteista, haastateltava nostaa esiin keikkatyön perimmäiset haasteet. Promootiotyöntekijöille ei pystytä tarjoamaan tiettyä tuntimäärää työtä kuukausittain, jonka takia he omien tulojensa turvaamiseksi tekevät usein töitä useammalle toimistolle. Yrityskulttuurit saattavat erota paljonkin toisistaan, joten haasteena on työntekijän sitouttaminen myös omaan yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin. Jos yritys ei pysty sitoutumaan työntekijään kokopäiväisesti, niin miten voidaan odottaa työntekijän sitoutumista yritykseen? Tämän pitää lähteä yrityksen houkuttelevuudesta työntekijän silmissä hyvänä työpaikkana.

Perehdyttäminen on yksi sitouttamisen väline. Se on myös väline työssä syntyvien virheiden vähenemiseen ja antaa työntekijälle välineet työn tulokselliseen suorittamiseen.

7.2.5 HR-uudistuksen tulokset

Lopuksi haastattelussa kysyin millaisia odotuksia perehdytykseltä ja uudistukselta odotetaan, sekä miten näitä mitataan. Haastateltava odottaa henkilöstön sitoutuneisuuden kasvua, virheiden ja tätä kautta kulujen vähenemistä sekä tuotannon tehostumista. Odotusten toteutuminen mitataan työtyytyväisyyskyselyllä, joka suoritetaan syksyllä 2013.

7.3 Tutkimustulosten luotettavuus ja arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen luotettavuutta ja validiteetti mittarin tarkkuutta. (Ojasalo ym. 94).

Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa niitä asioita, joita on tarkoitus mitata. Validiteetti on hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Reliabiliteetti eli mittauksen luotettavuus tarkoittaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Reliabiliteetti tutkimustulos ei voi olla sattumanvarainen. Reliabiliteetin saavuttamiseksi tulee kysymysten olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. (Hiltunen, 2009).

Kun tarkastelen kyselyni validiteettia, voin todeta sen olevan melko hyvä. Kohderyhmänä ovat ne henkilöt, joita tuleva perehdytyskin tulee osittain koskemaan, eli yrityksen promootiotyöntekijät. Kyselyn kysymykset on myös mietitty koskemaan juurikin perehdytyksen tarpeellisuutta ja sen puutteesta johtuvia ongelmia, joka on minulla myös opinnäytetyöni aihe.

Reliabiliteetin toteutumista on vaikeampi mitata, sillä vaikka kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä, voi reliabiliteettiin vaikuttaa ihmisen tunnetilat vastaushetkellä tai kuinka halukkaasti vastaaja on paneutunut kysymyksiin. Koska tunnen jokaisen vastaajan jollain tasolla työni kautta, myötäilevät vastaukset myös sitä kuvaa jonka olen aikaisemmin heiltä saanut liittyen kyselyn aiheisiin. Täten pidän myös kyselyni reliabiliteettia melko hyvänä.

Kyselyn vastausprosentti oli mielestäni heikko. Pysin valitsemaan kyselyn kohderyhmäksi otannan eri työtaustalla varustettuja henkilöitä, joista osa olisi uudempia työntekijöitä ja osa kauemmin yrityksen palveluksessa olleita. Vaikka vastausprosentti jäi heikoksi, sain kuitenkin laadullisesti hyviä vastauksia joista nousi esiin myös asioita joita en itse tullut ajatelleeksi. Kyselyn vastauksista ei voida kuitenkaan vetää suurempia johtopäätöksiä, sillä otanta oli koko henkilöstömäärään nähden pieni. Olen kuitenkin itse päässyt keskustelemaan epävirallisesti

perehdyttämisasiheista myös muiden työntekijöiden kanssa, ja samoja aiheita on noussut myös näiden keskusteluiden kautta ilmi. Osittain myös aiemman havainnoinnin kautta muotoutuivat kysymykset tähän opinnäytetyöni tutkimukseen.

8 Projektin tuotos: Perehdytysmateriaali

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotosta, perehdytysmateriaalia.

8.1 Suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena oli tarkoitus tuottaa yrityksen käyttöön materiaalia perehdytyksen tueksi. Materiaali muodostaa rungon tulevilla perehdytyspäivillä, ja sen avulla työntekijät perehdytetään yritykseen, sen toimintaan, käytännön työhön sekä raportointiin. Perehdytysmateriaali toteutettiin PowerPoint-muodossa, ja perehdyttäjän avuksi valmistelin erillisen kirjallisen materiaalin tukemaan perehdytystä. Materiaalia ei voida liittää opinnäytetyön liitteeksi sen sisältämän salassa pidettävän tiedon vuoksi, mutta käsittelen opinnäytetyössäni materiaalin teemoja avaten niiden sisältöä.

Toimeksiannon työhön sain marraskuussa 2012 tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen HR-uudistuksen vetäjältä ja tulevalta perehdyttäjältä. Koska työskentelen samassa yrityksessä tuotantokoordinaattorina ja olen läheisesti tekemisissä yrityksen promoottoreiden kanssa, oli minulla jo valmiiksi herännyt ajatus perehdytyksen sisältöön. Projekti jakautui vaihteittain seuraavasti:

1. Toimeksianto ja aiheen rajaaminen
2. Suunnittelu ja alustavan aikataulun hahmotus
3. Teoriapohjan keruu
4. Kyselyn sekä haastattelun valmistelu ja vastauksien käsitteleminen
5. Perehdytysmateriaalin kokoaminen
6. Dokumentointi
7. Arviointi ja päättäminen

Toimeksiannon saamisen jälkeen laadimme yhdessä työpaikkaohjaajani kanssa tavoiteaikataulun työlle. Aikataulu oli melko tiukka, sillä koulutusmateriaalin tuli olla valmis helmikuun 2013 lopussa. Pääsin työhön helpoiten sisälle ensin työstämällä sitä ajatustasolla, kyselemällä eri työntekijöiltä heidän mielipiteitään perehdytystarpeeseen ja sen sisältöön, sekä erillisillä tapaamisilla työpaikkaohjaajani kanssa.

Teoriapohjaa aloin keräämään joulukuussa 2012 ja rajasin hieman lisää opinnäytetyöni aihetta. Perehdytysmateriaalin kirjoittamisen aloitin tammikuussa kun minulla oli teorian ja tutkimuksen osalta riittävästi teoriapohjaa perehdytysmateriaalin tueksi. Koska aikaisempaa perehdytysmateriaalia ei ole missään muodossa ollut, vaati työ melko syvällistä perehtymistä aiheeseen. Lopputuloksena loin yritykseen juuri sen tarpeisiin räätälöidyn aineiston.

Teoriasuutta aloin kirjoittamaan melko pian sen jälkeen, kun perehdytysmateriaali oli valmis. Teoriaosuuden kirjoittamisen aikana ja työtä prosessoidessani huomasin kuitenkin materiaalissa tiettyjä puutteita, joita korjailin samanaikaisesti. Teoriaosuus valmistui melko nopeasti, jo maaliskuun 2013 puolivälissä.

8.2 Perehdytysmateriaali

Perehdytysmateriaalin teemat valittiin työtä varten kerätyn teorian pohjalta sekä perehdyttäjän ja opinnäytetyön kirjoittajan omien kokemusten pohjalta.

8.2.1 Yrityksen perustiedot, missio, arvot ja toiminta

Ensimmäiseksi työntekijöille käydään läpi yritys ja siihen liittyvät asiat. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, on työntekijälle ensisijaisen tärkeää tietää omaa työnkuvaansa laajemmin yrityksen toiminnasta. Tämä auttaa häntä ymmärtämään oma roolinsa yrityksen sisällä sekä näkemään kokonaiskuva organisaatiosta ollakseen osa sitä. Uusi työpaikka myös henkii omiin esimiehiin, joten heidän läsnäolonsa on tärkeää perehdytyksen aikana. Esimiesten tulee viestittää yrityksen arvoja ja toimintatapoja, jotta myös työntekijä kokee ne uskottavaksi ja pystyy ne omaksumaan. Jatkossa työntekijä viestittää eteenpäin näitä arvoja, joten ei ole yhdentekevää omaksuuko työntekijä ne vai ei.

Yrityksen perustiedoissa käy ilmi ne asiat, joiden tietäminen on työntekijälle tärkeää. Näihin asioihin lukeutuvat esimerkiksi yrityksen henkilöstön määrä, liikevaihto ja mistä toiminnoista se koostuu sekä asiat, joita yrityksessä tehdään. Tämän opinnäytetyön kohteena oleva yritys on pk-yritys, jossa uusi työntekijä tulee olemaan tekemisissä lähes kaikkien vakituisessa työsuhteessa olevien toimistohenkilöiden kanssa. Uuden työntekijän on hyvä tietää, ketkä ovat hänen lähimpiä esimiehiään, kuka vastaa hänen palkanmaksustaan ja kenen puoleen tulee kääntyä työsuhdetta koskeissa asioissa.

Yrityksen mission ja arvojen välittäminen uusille työntekijöille lisää heidän ymmärrystään yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Työntekijän on helpompi omaksua roolinsa työpaikassa, kun hänellä on tieto mihin yritys on pyrkimässä ja millaiset arvot ohjaavat yrityksen toimin-

taa. Yrityksen arvojen ollessa yhteneväiset työntekijän omien arvojen kanssa on suhde vaakaammalla pohjalla. Arvojen mukaisesti on helppo toimia ja välittää niitä myös ulospäin.

Työntekijän sitouttamisessa yritykseen on arvoilla iso rooli. Erityisesti nuorilla työntekijöillä on tarve kuulua ryhmään, joka myötäilee heidän omaa arvomaailmaansa ja jonka arvojen takana he voivat myös seistä. Ei ole yhdentekevää, millaisessa työpaikassa ollaan töissä. Omien arvojen ja imagon mukainen työpaikka luo nopeammin sitoutuneen työsuhteen.

Jos työpaikan missio ja arvot eivät ole työntekijälle tuttuja, työpaikkaan sitoutuminen vaikeutuu. Työntekijä voi olla hämillään kun ei tiedä mitä häneltä odotetaan, eikä hän osaa edustaa yritystä parhaalla mahdollisella tavalla.

Yrityksen toiminnassa käydään läpi toimintatavat, joita yrityksessä yleisesti noudatetaan. Toimintatapa voi olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys - kaikki toimenpiteet tehdään ja tulos mitataan asiakkaan kokeman hyödyn perusteella. Toimintatapojen selkiyttäminen perehdytyksessä antaa uudelle työntekijälle eväät toteuttaa näitä tapoja myös omassa työssään.

Toiminnan on tarkoitus olla myös kannattavaa. Kannattavuuteen sisältyy myös työntekijää koskevia asioita kuten työn tehokkuus, työtapojen kehittäminen tehokkaampaan suuntaan, työhön liittyvien kulujen minimointi ja oman työpanoksen kannattavuuden arviointi. Työntekijälle tulee antaa eväät kannattavuuden maksimointiin omalla työllään. Ei riitä, että kerrotaan toimintatavoista, vaan niistä pitää antaa myös konkreettisia esimerkkejä, kuinka niitä noudatetaan ja miten niiden toteutumisesta huolehditaan.

8.2.2 Markkinoinnin peruskäsitteet

Toisessa osiossa perehdytysmateriaalissa käydään läpi markkinoinnin peruskäsitteitä. Yritykseen tulevista promootiotyöntekijöistä valtaosalla ei ole lainkaan aikaisempaa koulutusta markkinoinnista. On sanomattakin selvää, että sen kaltaisesta lähtötilanteesta on hankala lähteä tekemään markkinointia kannattavasti.

Markkinoinnin peruskäsitteiden ja tarkoituksen läpikäyminen on tärkeää, jotta työntekijä ymmärtää työnsä tarkoituksen. Nykypäivänä jalkauttava markkinointi on yksi tärkeimmistä markkinointitoimenpiteistä yrityksen kokonaismarkkinoinnissa, sillä se antaa konkreettisen kokemuksen tuotteesta tai palvelusta kuluttajalle. Kuluttaja on luultavasti nähnyt jo mainoksen joko televisiossa tai lehdessä, luonut jonkinlaisen mielikuvan tuotteesta jonka jälkeen hän kohtaa promootorin tuotteen kanssa. Promootorin tehtävä on toistaa markkinoinnissa tavoiteltu viesti mahdollisimman oikeana kuluttajalle. Toiminnallaan hän antaa kasvot tuotteelle ja brändille, ja edesauttaa positiivisen mielikuvan syntymistä.

Puutteellisella työsuorituksella promoottori voi myös heikentää tuotteen ja brändin mielikuvaa kuluttajan silmissä. Tähän riittää tuotetietämyksen puute sekä tietämättömyys oman työnsä tarkoituksesta. Jos promoottorille ei ole annettu riittäviä eväitä ymmärtämään markkinoinnin kokonaiskuva ja oma osuutensa siinä, voi hän vahingoittaa edustamaansa brändiä vakavastikin.

On siis ensiarvoisen tärkeää perehdyttää uusi työntekijä markkinointiin ja sen tarkoituksiin. Tällä ehkäistään väärä mielikuva työnkuvasta ja autetaan työntekijää pääsemään sisään omaan työhönsä paremmin ja nopeammin.

Markkinoinnin peruskäsitteissä käydään läpi markkinointiympyrä ja promoottorin rooli sen sisällä. Autetaan uutta työntekijää rakentamaan kokonaiskuva erilaisista markkinointitoimenpiteistä, niiden toteutuksesta sekä käydään läpi käytännön esimerkkejä hyvästä ja huonosta markkinoinnista.

Koska yrityksessä markkinointitoimenpiteet tähtäävät asiakkaan brändin vahvistamiseen ja mielikuvan rakentamiseen, niin perehdytyksessä on tärkeää läpikäydä myös brändi. Perehdytyksessä kerrotaan, mistä kaikista osista brändi rakentuu, miksi sen rakentaminen on yritykselle tärkeää ja mitkä kaikki toimenpiteet tukevat brändiä.

Markkinoinnin peruskäsitteiden ja brändin kuvauksen jälkeen uudella työntekijällä tulisi olla syvällisempi käsitys omasta roolistaan osana isompaa kokonaisuutta markkinoinnissa ja tuote- ja yritysmielikuvan rakentamisessa.

8.2.3 Tapahtumamarkkinointi ja promootiot

Tapahtumamarkkinointi ja promootiot-osassa käsitellään erilaisia tapahtumamarkkinoinnin osa-alueita, luodaan keskustelua aiheen ympärille ja avataan promootiotyötä laajemmin. Uudet työntekijät ovat hakeutuneet promootiotyöhön tietyn mielikuvan perässä, joka osoittautuu hyvin monella ainakin osittain vääräksi. Työ mieletään helpommaksi mitä se todellisuudessa on, ja sen vaatavuus saattaa tulla yllätyksenä. Käsittelemällä promootiotyön eri osa-alueita voidaan uusi työntekijä valmistaa paremmin tulevaan työhönsä.

Aluksi käsitellään tapahtumamarkkinointia, ja kaikkea mitä siihen sisältyy. Näitä osa-alueita on esimerkiksi erilaiset messut, konsertit ja tapahtumat. Tapahtumamarkkinoinnin etuina on kohdeyleisön valitsemisen mahdollisuus, sillä yritys pystyy osallistumaan niihin tapahtumiin joissa liikkuu heille oikea kohderyhmä. Perinteinen televisio- ja printtimainonta tavoittaa suuremman yleisön, mutta oikea kohderyhmä ei välttämättä saa viestiä tätä kautta.

Tapahtumamarkkinointiin liittyy usein kiinteästi kokemuksellinen ja jalkauttava markkinointi, jossa tarvitaan myös promootoreita. Promootoreiden tarkoitus on näissä tapahtumissa varmistaa markkinointiviestin perillemeno kuluttajille ja antaa kuluttajalle kokemus asiakkaan tuotteesta.

Promootiotyön sisältöä avataan perehdytysmateriaalissa sen eri osa-alueiden avulla. Ensin käydään läpi promootiotyötä yleisesti - mitä siihen sisältyy ja mitä se vaatii tekijältä. Moni promootiotyöhön hakeutunut ei välttämättä ole ollut tietoinen siitä, että työhön kuuluu myös esittelypisteiden rakentaminen ja raskaidenkin kalusteiden siirtäminen. Päivät venyvät usein pitkäksi, mikä on hyvä kertoa jo perehdytysvaiheessa. Työ perustuu myös vahvasti tiimissä työskentelyyn, mikä edellyttää tiettyjä ominaisuuksia työntekijöiltä. Tiimityöskentelyynkin on hyvä valmistaa kertomalla työn vaatimuksista.

Erilaisissa promootioissa käydään läpi tuotejako, maistatus, tuote-esittely sekä myyntipromootio.

8.2.4 Tuotejako

Tässä perehdytysmateriaalin kappaleessa käsitellään mitä tarkoittaa tuotejako, mitä kaikkea se pitää sisällään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tuotejako vastaa useimman uuden työntekijän mielikuvaa promootiotyöstä, ja se saatetaan mieltää promootiotyön yhdeksi helpoimmista osa-alueista. Tuotejaon haasteena on lyhyt aika kuluttajan kanssa, sillä tuotteesta pitää osata kertoa olennaisimmat asiat samalla kun tuote ojennetaan kuluttajalle. Tuotejaossa on myös tarkoituksena jakaa tuotteita tehokkaasti, sillä tuotteita on tietty määrä ja aikaa rajallisesti.

Tuotejako käydään läpi perehdytystilanteessa myös käytännön harjoitteena.

8.2.5 Maistatus

Maistatus on myös yksi yleisimmistä promootiotyöhön mielletävistä osa-alueista. Maistatus käydään perehdytyksessä läpi kertomalla sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tuotteen maistuksella on samankaltaiset tavoitteet kun tuotejaolla, eli antaa syötävästä tai juotavasta tuotteesta asiakkaalle suora kokemus. Maistatuksessa promootorilla on pidempi aika kuluttajan kanssa, joka käytetään hyödyksi kertomalla tuotteesta ja maistatuksen jälkeen kysymällä mielipidettä tuotteesta. Näin saadaan välitöntä palautetta, joka hyödyttää yrityksen asiakasta.

Maistatus vaatii myös erilaisia esivalmisteluja, kun esimerkiksi tuotejako. Tuotteet maistataan esimerkiksi astiasta, johon ne pitää annostella. Tämä vaatii yleensä yhden promoottorin työpanoksen kokonaan, ja annostelun pitää olla sujuvaa jotta maistatettavat tuotteet eivät lopu kesken.

8.2.6 Tuote-esittely

Tuote-esittely on laajempi kokonaisuus, joka on yksi haastavimmista promootiotyön osa-alueista. Tuote-esittelyn huolellinen läpikäyminen perehdytyksessä on tärkeää, jotta uusi työntekijä ymmärtää sen vaatimukset.

Tuote-esittelyn tarkoituksena on kertoa tuotteesta tai palvelusta mahdollisimman kattavasti ja kuluttajan mahdolliset tarpeet huomioiden. Samaa tuotetta esitellään eri-ikäisille ihmisille, joten on tärkeää puhutella oikein eri ihmisiä. Tuote pitää myös tuntea riittävän hyvin, jotta osaa vastata siihen liittyviin kysymyksiin ja kertoa kuluttajaa kiinnostavista eduista ja ominaisuuksista.

Tuote-esittelyssä vakavin virhe on liian heikko tuntemus esittelemästään tuotteesta tai palvelusta, tai pahimmillaan virheellinen tieto. Tuote tai palvelu pitää tuntea laajasti, jotta sitä voi uskottavasti esitellä kuluttajille. Promoottorilla pitää olla myös henkilökohtainen usko tuotteeseen, jotta esittely on uskottavaa.

Promoottori saattaa joutua esittelemään tuotetta myös jälleenmyyjille, jolloin tuote- tai palvelutuntemus nousee suurempaan rooliin ja promoottorin oma olemus on entistä tärkeämpi. Tuote-esittelyssä promoottoria pidetään kuluttajan toimesta tuotteen tai palvelun asiantuntijana, joka asettaa ennakkovalmistautumisen tärkeämpään asemaan. Perehdytyksessä on olennaista käydä läpi vaatimukset ja odotukset tuote-esittelyyn tarvittavista asioista.

Perehdytyksessä harjoitellaan tuote-esittelyä myös konkreettisesti. Tällöin myös perehdyttäjänä näkee, keille tuote-esittely ja ihmisten lähestyminen on luontevaa. Tämä helpottaa jatkossa kun mietitään, kuka työntekijöistä olisi soveltuva millekin työkeikalle.

8.2.7 Myyntipromootio

Myyntipromootio on tuote-esittelyn ohella yksi haastavimmista promootiotyypeistä. Myyntipromootio vaatii promoottorilta myyntihenkisyyttä, luontevuutta kuluttajien kanssa sekä uskallusta lähestyä kuluttajia.

Perehdytyksessä käydään läpi myyntipromootiotyyppejä, vaatimuksia promoottorilta sekä työnkuvaa laajemmin. Myyntipromootion tuotteena voi olla jokin helppo, kaikille sopiva ja edullinen ”heti mukaan”-tuote, tai vaihtoehtoisesti suuremman ostokynnyksen ylittävä, arvokkaampi tuote.

Myös myyntipromootion läpi käyminen konkreettisesti perehdytystilanteessa antaa arvokasta tietoa perehdyttäjälle eri työntekijöiden vahvuuksista. Joillekin työntekijöille kuluttajien lähestyminen ja heille myyminen on luontevampaa kuin toisille. Nämä työntekijät sopivat jatkossa paremmin myyntipromootioihin.

8.2.8 Työprosessi

Kolmantena kappaleena perehdytysmateriaalissa on työprosessi. Työprosessin kuvaaminen auttaa uutta työntekijää ymmärtämään työn eri vaiheet, mitä niihin sisältyy ja kuinka ne suoritetaan tavoitteiden mukaisesti. Myös kyselyssä kävi ilmi tarve työprosessin kuvaamiselle, jolloin uuden työntekijän on helpompi valmistautua ensimmäiseen työpäiväänsä.

Työprosessiin alkaa siitä, kun työntekijä vastaanottaa hänelle tarjotun työkeikan. Työntekijöille tarjotaan työkeikkoja joko puhelimitse tai sähköpostitse, ja jos työntekijä haluaa tarjotun työn, niin hänen tulee vahvistaa se mahdollisimman pian. Vahvistettu työkeikka sitoo työntekijää. Hän ei voi perua vastaanotettua työtä ilman pätevää syytä.

Työkeikan vastaan ottamista seuraa työohjeistus. Työohjeistuksessa kerrotaan päivän aikataulu ja työn suorittamiseen liittyvät asiat. Viimeistään työohjeistuksen saadessaan työntekijän on hyvä tarkastella omaa osaamistaan ja kerrata oma tuotetietonsa. Työntekijän vastuulla on huolehtia riittävä osaaminen liittyen tuotteeseen ja brändiin.

Tämän jälkeen käsitellään itse työkeikka ja siihen liittyvät asiat. Työn oikeanlainen ja turvallinen suorittaminen on tärkeää työntekijän oman turvallisuuden sekä kustannustehokkuuden näkökulmasta. Työkeikkaan kuuluvat myös esivalmistelut ja jälkitoimenpiteet.

Perehdytyksen yksi oleellisimmista aiheista on käsitellä erilaiset kalusteet, niiden toiminta ja käsittely. Promootioissa käytettävät kalusteet ovat usein arvokkaita, jolloin niiden oikeanlai-

nen käsittely pidentää myös kalusteen käyttöikää. Kalusteiden vääränlainen käsittely voi hidastaa rakentamista, vaurioittaa niitä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Myös kyselyssä esiin noussut visuaalinen ilme ja sen tavoitteiden mukainen toteutuminen on kiinni kalusteiden siisteydestä.

Organisoidusti ja huolellisesti suunniteltu esittelypisteen rakentaminen tähtää onnistuneeseen promootioon. Kiireessä ja hätiköiden suoritettu rakennus aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja vaikuttaa työntekijöiden työpanokseen negatiivisesti.

Perehdytyksessä käydään läpi myös työntekijöille kuuluvat lakisääteiset tauot, niiden pitäminen ja miten ne kuuluu sijoittaa työpäivään. On myös tärkeää ottaa esiin tiimityön haasteet, jotka usein kärjistyvät kiireisen työpäivän aikana. Jokaisen työntekijän vastuulla on hyvän tiimihengen rakentaminen ja työkavereiden kunnioittaminen.

Promootion päättyessä esittelypiste joko puretaan tai jätetään seuraavaa päivää varten. Perehdytyksessä on olennaista käydä läpi purkamiseen liittyvä kalusteiden käsittely uudestaan, sillä usein liian kiireellä purettu esittelypiste vaurioittaa kalusteita ja rakenteita. Työntekijät ovat vastuussa kalusteiden ja rakenteiden ehjänä säilymisestä.

Viimeisenä osana prosessia käsitellään raportointi. Työntekijän työhön kuuluu myös työkeikasta raportointi, jossa käy ilmi päivän kulku, asiakaskontaktien määrä ja niiden peilaaminen tavoitteisiin sekä perustelut mikäli tavoitteisiin ei päästy. Raportissa on myös mahdollista antaa palautetta itse työkeikasta, sen organisoinnista ja muista siihen liittyvistä aiheista. Raportissa ilmoitetaan myös muut huomionarvoiset asiat. Raportin liitteeksi laitetaan myös työkeikan aikana otetut valokuvat, mikäli niin on keikkaohjeistuksessa pyydetty.

Joskus työkeikkoihin kuuluu myös toisessa kaupungissa yöpyminen. Perehdytyksessä käsitellään yöpymiseen liittyvät asiat, kuten käyttäytyminen alkoholin suhteen, majoitusasiat ja yöpymisen syy.

Viimeisenä osana työprosessia on palkanmaksu, josta työntekijän osuutena on ilmoittaa omat työtuntinsa, ajotuntinsa sekä toimittaa verokortti työpaikalle. Perehdytyksessä käsitellään palkanmaksun perusteet, päivärahojen määräytyminen ja muut lakisääteiset, palkanmaksuun liittyvät asiat.

8.2.9 Perehdytysmateriaalin yhteenveto

Laadin perehdytysmateriaalin perustuen työpaikan HR -uudistuksen vetäjän toiveisiin, kyselyiden tuloksiin sekä omaan käsitykseeni olennaisista, perehdytettävistä asioista. Perehdytysmateriaalin tarkoituksena on tarjota runko käsiteltäviin asioihin, ja antaa uusille työntekijöille kuva työpaikasta johon he ovat tulleet töihin, todentuntuinen kuvaus työprosessista sekä antaa eväät työn tulokselliseen suorittamiseen. Perehdytyksen jälkeen työntekijällä tulisi olla valmius tehdä tavoitteiden mukaista työtä nopeammin, tehokkaammin ja turvallisemmin.

Järjestelmällistä perehdyttämistä vaaditaan myös työturvallisuuslaissa. Työntekijälle tulee kertoa oikeat työtekniikat ja tavat, jolla vältetään onnettomuuksia ja työn kuormittavuutta. Tämä perehdytysmateriaali vastaa myös työturvallisuuslain asettamiin vaatimuksiin.

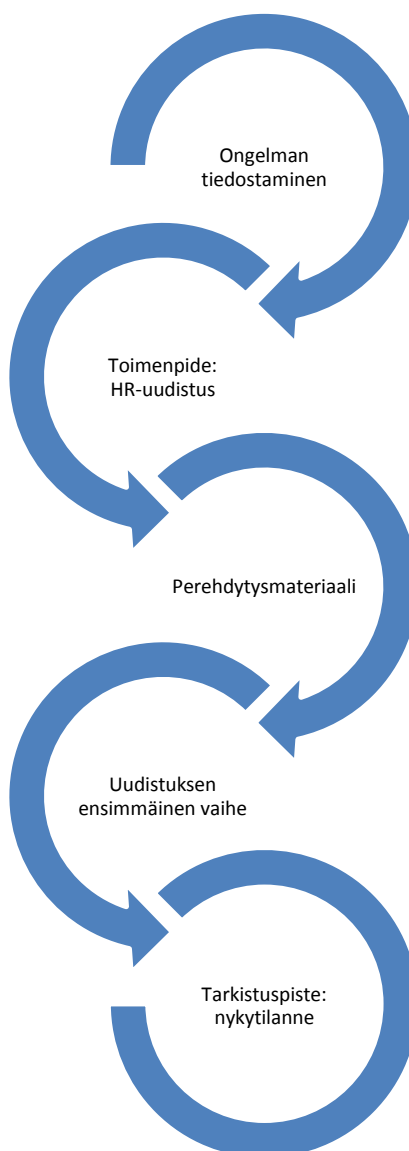
8.3 Perehdytysmateriaalin luotettavuus ja arviointi

Arvioin työn onnistumista sille asetettujen tavoitteiden mukaan, mutta myös oman oppimiseni kannalta. Koska en ole aiemmin perehtynyt työhyvinvointiin ja perehdytykseen syvemmin, oli aihe minulle haastava.

Lopputuloksena olen työhön tyytyväinen. Ajanpuutteen ja työkiireiden vuoksi en ehtinyt muokata perehdytysmateriaalista visuaalisesti toiveideni mukaista, mutta on korjattavissa tulevana viikkoina. Tämä ei kuitenkaan ole sisältöön vaikuttava asia, joka tässä perehdytysmateriaalissa oli tärkein asia. Lisäksi materiaalin ollessa sähköisessä muodossa sitä pystyy muokkaamaan jatkossa tavoitteen mukaiseksi.

9 Nykytilanne ja prosessi

Opinnäytetyön toimeksiannon ja nykytilanteen välistä prosessia voi kuvata alla näkyvällä kaaviolla:



Kuvio 4: Kokonaisprosessi

Prosessin on edennyt opinnäytetyön toimeksiannon jälkeen jo ensimmäisiin toimenpiteisiin HR-uudistuksen sisällä. Näitä toimenpiteitä ovat olleet:

- Työhaastattelurungon muuttaminen aiempaa yksityiskohtaisemmaksi ja jäsennellymäksi: tavoitteena saada haastatelluista syvällisempää tietoa sekä valmistaa heidät paremmin tulevaan työhönsä
- Lomakeuudistukset: tuntikirjaus, raporttipohja, promoottorin opas
- Yrityksen viestin ja arvojen selkeyttäminen
- Yhteisen viestintäkanavan avaaminen yrityksen työntekijöille
- Kuukausitiedotteen luonnostelu. Kuukausitiedotteen tarkoituksena on informoida työntekijöitä ajankohtaisista asioista
- Perekdytysmateriaali

HR-uudistuksen lopulliset vaiheet valmistuvat syksyn 2013 aikana, ja ensimmäisiä tuloksia päästään mittaamaan kevään 2014 aikana.

10 Toimeksiantajan arviointi ja johtopäätökset

Toimeksiantaja arvioi työlle alussa asetettuja tavoitteita. Tavoitteita oli:

- antaa uudelle työntekijälle riittävä kuva yrityksen missiosta, arvoista ja toiminnasta
- kertoa työntekijälle markkinoinnista ja sen tuloksellisesta toteuttamisesta
- käydä läpi promootiotyö, sen prosessit ja tarkoitukset

Toimeksiantajan mukaan tehty työ vastasi sille asetettuja tavoitteita. Perekdytysmateriaalis- sa käsitellään riittävän selkeästi ja laajasti sille ennalta määriteltyjä aihealueita. Materiaalis- sa on hyödynnetty työhön liittyvää teoriaa, työn tutkimuksen tuloksia sekä kirjoittajan omia havainnoiteja aiheesta.

Koska ensimmäistä perekdytystä materiaalin pohjalta ei ole vielä arvioitu, ei työn tuloksia voida tässä opinnäytetyössä arvioida. Tulevaisuudessa perekdytyksen onnistuminen arvioidaan asiakasreklamaatioiden määrällä verrattuna perekdytystä edeltävään aikaan, asiakastyytyväisyydellä sekä promootiotyöntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen lisääntymisellä. Perekdytyksen liiketoiminnallisia hyötyjä voidaan mitata vasta pidemmällä aikavälillä, ja mitaamisessa tulee ottaa huomioon myös muut yrityksen toimintaan ja tulokseen vaikuttavat toimenpiteet.

Yrityksen kilpailukykyyn lisääntyminen on helpommin mitattavissa. Ensimmäisten perehdytysten jälkeen yritys voi käyttää perehdytettyä ja koulutettua henkilöstöään referenssinä uusasiakashankinnassa sekä kasvattaessaan vanhoja asiakkuuksiaan.

11 Itsearviointi

Asetin itselleni tavoitteeksi ymmärtää tämän opinnäytetyön myötä perehdytyksen hyötyjä työntekijän työhyvinvoinnin ja sitoutumisen lisääntymisen kannalta, ja näiden vaikutuksen yrityksen kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen.

Tavoitteenani oli myös suunnitella ja toteuttaa toimiva perehdytysmateriaali yrityksen käyttöön. Työn tuotosta voi arvioida sen perusteella, kuinka hyvin se vastaa yrityksen asettamiin vaatimuksiin ja kuinka hyvin siinä on hyödynnetty kerättyä teoriaa.

Näihin tavoitteisiin pääsin kiitettävästi. Työn toiminnallinen osuus onnistui odotusteni mukaisesti, vaikka osoittautuikin haasteelliseksi matkan varrella. Työhön lukemani teoria sekä tutkimus vahvistivat omia ennakkokäsityksiäni aiheen tutkimisen tarpeellisuudesta ja sen tuomista hyödyistä yritykselle. Ne myös tukivat toiminnallisen osuuden valmistusprosessia, eli valitsemani teoria oli oikeellista.

Kehittämistä löytyi kyselyvastauksien määrässä. Pidemmällä vastausajalla ja laajemmalla otannalla olisin mitä todennäköisimmin saanut enemmän vastauksia. Tähän ei kuitenkaan ollut aikaa aikataulun tiivistymisen takia ja vaikka vastausprosentti jäi heikoksi, niin olin kuitenkin tyytyväinen vastauksien laatuun ja niistä saatuihin tuloksiin.

Koska työn aihe oli minulle hieman vieraampi, halusin valita siihen itseäni kiinnostavan lähestymistavan. Jo aikaisemmin, ennen HR-uudistuksen ensimmäisiä vaiheita oli yrityksessä käyty keskusteluja kuinka ratkaista jo melko isoksikin paisunut ongelma koskien promootiotyöntekijöiden työhön sitoutuneisuutta sekä työn laatua. Yksi syy saattoi olla yrityksen johdon näkökulma, joka oli epäileväinen uudistuksen tuomista tuloksista verrattuna kuluihin. Jäin itse pohtimaan aihetta ja hakiessani teoriaa työtä varten halusin valita näkökulmakseni juurikin yrityksen ja sen saavuttamat hyödyt henkilöstön perehdyttämisestä.

Tämä osuus osoittautui minulle henkilökohtaisella tasolla erittäin silmiä avaavaksi ja hyödylliseksi, ja sekä teoriaa lukemalla että itse asiaa pohtimalla opin aiheesta erittäin paljon. Koen, että henkilökohtainen oppimiseni tämän projektin aikana on ollut suurin motivaation nostajani tähän työhön. Pelkästään näkökulmaa vaihtamalla sain aiheesta minua itseäni enemmän kiinnostavan ja innostavan. Uskon, että myös tämän työn teoriaosuuden avulla on helpompi

perustella myös yrityksen johdolle perehdyttämisen tärkeys yrityksen tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn kannalta.

Aikataulullisesti onnistuin projektissa odotusten mukaisesti. Oma toiveeni oli, ettei työlle asetettaisi liian tiukkaa aikataulua, sillä oma työni on vaihtelevaa ja kiireisimpinä aikoina minulla ei ollut aikaa keskittyä työhön lainkaan. Työn dokumentoimisessa onnistuin ajallisesti parhaiten, sillä kun olin jo pitkään prosessoinut aihetta mielessäni, oli siitä myös helppo kirjoittaa. Työ oli kuitenkin ajallaan valmis ja käytettävissä, vaikkakin tulen siihen myös jatkossa tekemään tarpeelliseksi kokemiani muutoksia.

Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut lukea hieman enemmän perehdyttämistä ja sen vaiheita koskevaa materiaalia. Tässä kuitenkin jo alkuvaiheessa nousi esiin ongelma, kun saatavilla oleva teoria oli pitkälti samankaltaista ja kirjasta riippumatta saman rungon pohjalle perustuvaa. Poikkeavia näkökulmia perehdyttämisprosessiin ei juuri ollut, vaikka toinen näkökulma olisikin ollut virkistävää vaihtelua teoriaosuuteen. Päällisin puolin kuitenkin yhdyn lukemaani teoriaan perehdytyksessä olennaisista asioista. Jokaisella alalla ja työtehtävässä perehdyttäminen kuitenkin poikkeaa työnkuvan mukaan, jolloin yhtenäistä, kaikkialla toimivaa perehdytysprosessia on hankala määrittää. Myös yksilöiden erilaiset oppimistavat vaikuttavat perehdyttämiseen.

Lähteet

- Arvio, A. 2002. Tuottavuus ja kustannustehokkuus sisäisen tehokkuuden mittarina. Viitattu 14.3.2013. http://www.arvio.fi/artikkelit_tuottavuus.html
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Tuottavuus: tuottavuuden parantaminen. Viitattu 13.3.2013
http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tuottavuus/index.php
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava: Keuruu.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 3.3.2013.
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Huuskonen, M. 2011. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Viitattu 20.3.2013.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9.painos. WSOY: Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tuloksekkaasta tuloksentekijäksi. Talentum: Helsinki.
- Manka M-L. 2007. Työrauhan julistus. Kotimaa-Yhtiöt Oy / Kirjapaja.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön -eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 12.3.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Ojasalo, K & Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro: Helsinki.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WSOYpro: Juva
- Työterveyslaitos. Viitattu 11.3.2013.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>
- Työterveyslaitos. Viitattu 11.3.2013
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx
- Työturvallisuuskeskus. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. Uudistettu painos. Alfabox Oy.
- Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum: Helsinki.
- Vesterinen, P. (toim). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro: Helsinki.

Haastattelut

Padhaal Kaisa. 2011. Haastattelu. Helsinki.

12 Kuviot

Kuvio 1: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Lepistö 1998, 2.)	14
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (Ojala, Ahonen 2005, 73.)	19
Kuvio 3: Motivaatioketju. (Heinonen, Järvinen 1997, 60.)	20
Kuvio 4: Kokonaisprosessi	40

13 Liitteet

Liite 1. Kysely	47
Liite 2. Haastattelu	48

Liite 1. Kysely

KYSELY / PROMOOTIOTYÖNTEKIJÄT

OPINNÄYTETYÖ / NINA VEHMANEN / LAUREA AMK

Olemme toteuttamassa promootiotyöntekijöitä koskevaa HR -uudistusta keväällä 2013. Tähän uudistukseen liittyy kokonaan uuden perehdyttämismallin luominen, jonka tekemisessä olen mukana. Teen aiheesta myös opinnäytetyötä, ja tämä kysely tulee opinnäytetyöni tutkimuksen pohjaksi.

1. Kuinka sinut perehdytettiin työhösi?
2. Kuinka nopeasti koit päässeesi sinuiksi yrityksen käytäntöjen ja toimintatapojen kanssa?
3. Jos arvioit itse työsi tuottavuutta verrattuna alkutilanteesta nykytilanteeseen, olisiko prosessia voinut nopeuttaa erillisellä perehdytyksellä?
4. Onko erilliselle promootiotyön perehdytykselle mielestäsi tarvetta yrityksessä?
5. Jos on, niin miksi?
6. Vapaa sana

Liite 2. Haastattelu

1. Lähtötilanne, miksi HR-uudistus päätettiin toteuttaa?
2. Minkälaisia etuja henkilöstön perehdyttämisestä ja kouluttamisesta on?
3. Millä tavalla henkilöstön kouluttaminen lisää yrityksen kilpailuetua?
4. Onko koulutetusta henkilökunnasta selkeää hyötyä asiakkaille? Millaista?
5. Sitouttaako mielestäsi koulutus henkilökuntaa yritykseen paremmin?
6. Millaisia haasteita tapahtumatuotantoalalla on freelance-työntekijöiden kanssa?
7. Voidaanko hyvällä perehdytyksellä ja koulutuksella ehkäistä jotain näistä haasteista?
8. Millaisia tuloksia perehdytykseltä / koulutukselta odotetaan?
9. Miten näitä tuloksia mitataan?